



**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA**

**“LUÍS DE CAMÕES”**

**A LIDERANÇA AUTÊNTICA E A SUA RELAÇÃO COM O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO E A  
INTENÇÃO DE ABANDONO DA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Christiano da Silva Lisboa

Orientador: Professor Doutor Tito Rosa Laneiro

Número do candidato: 30000319

**Março de 2022**

**Lisboa**

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho ao meu amado filho Arthur, que é, sem dúvida, a minha maior, melhor e mais importante criação. A ele dedico tudo o que tenho, tudo o que faço e tudo o que sou.*

*Um pai íntegro, amoroso, transparente e comprometido com a felicidade e sucesso de seu filho é um grande exemplo de um líder autêntico.*

## AGRADECIMENTOS

Planejar, executar e concluir de forma satisfatória um trabalho acadêmico como este exige elevadas doses de disciplina, comprometimento e esforço pessoal. Porém, o envolvimento e a cooperação de várias pessoas, além de ser prerrogativa obrigatória em algumas etapas, é algo recomendável e fundamental para garantir a qualidade final esperada. Ou seja, é um trabalho individual pensando e realizado de forma coletiva e colaborativa. Por isso, torna-se necessário reconhecer e agradecer às pessoas que fizeram a diferença nessa caminhada, contribuindo de forma direta ou indireta, orientando, estimulando e apoiando.

Nesse sentido, agradeço de forma especial a minha esposa Juliana e filho Arthur, pelo amor, compreensão e presenças fundamentais.

Aos meus pais Arlete e Augusto e irmãos Gustavo e Rodrigo, que desde sempre me apoiam e incentivam nessa jornada rumo ao conhecimento e à evolução pessoal.

Aos meus colegas de mestrado, pelas trocas de experiências e dicas determinantes; por criarem uma corrente de sinergia e motivação, fundamentais para avançarmos e concluirmos com êxito essa importante etapa; e especialmente pela amizade que ficará como uma herança imaterial para o resto de nossas vidas.

A todos os professores da UAL, que estiveram a frente de disciplinas clássicas e outras inovadoras e que, juntos, colocaram vários tijolos na construção do meu percurso acadêmico.

Às minhas coorientadoras Fabrise Müller e Juliana Rosa, que muito ajudaram na construção do projeto e do trabalho final.

Ao prestativo e simpático Prof<sup>o</sup> Velci Queiroz, por sua importante e oportuna colaboração para a parte estatística do trabalho.

Por fim, ao meu orientador Prof<sup>o</sup> Tito Laneiro que, mesmo à distância, esteve presente e soube conduzir de forma serena, simpática e eficiente as definições, construção e finalização do trabalho.

## RESUMO

A liderança é hoje um dos temas mais recorrentes quando falamos sobre gestão de pessoas e resultados sustentáveis nas organizações. Poucas práticas parecem ser tão importantes para o sucesso organizacional quanto o atendimento das expectativas do público interno da empresa. Nesse contexto, ganha destaque a liderança autêntica que é demonstrada pelo desejo do líder de servir genuinamente aos outros. Um indivíduo que se deixa conduzir tanto pelas qualidades emocionais, como paixão e compaixão, quanto pelas qualidades intelectuais, liderando com objetividade, sentido e valores (George, 2009). Como consequência dessa boa gestão, espera-se obter funcionários comprometidos com os princípios, normas e metas da empresa e que nela desejam permanecer porque querem. Sendo assim, esse trabalho buscou averiguar se a Liderança Autêntica (LA) está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) e negativamente com a Intenção de Abandono da organização (IA). Para tanto, foi realizada uma pesquisa com 67 respondentes, em uma empresa de médio porte, que atua no segmento de comércio de materiais de construção na cidade de Rosário do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil. Os dados foram recolhidos através de questionários aplicados aos colaboradores da empresa, configurando-se em um estudo exploratório de caráter quantitativo. As análises, realizadas através do programa SPSS, indicaram que os funcionários com mais idade, mais tempo de empresa e em cargos mais elevados identificam-se com a organização, são comprometidos, percebem os esforços das lideranças e a presença das características de autenticidade, porém que esses sentimentos não se refletem de forma direta na intenção de permanência, registrando índices mais elevados de IA. Ao mesmo tempo, os indivíduos mais jovens, com menos tempo de empresa e em cargos iniciais percebem pouco a presença de LA, têm baixo COA, no entanto demonstram os menores índices de IA. Esses resultados indicam que a relação entre os construtos pode ser mediada por outros fatores como idade, sexo, nível hierárquico, escolaridade, tempo de empresa, questões familiares e oportunidades alternativas de trabalho fora da empresa. De forma complementar foi realizado um estudo estatístico, a partir dos dados obtidos na pesquisa, utilizando o método de análise de caminhos (*path analysis*), através do módulo Amos do SPSS. A análise dos resultados totais, efeitos diretos e indiretos das variáveis explicativas sobre as variáveis básicas indicaram que na correlação entre LA e COA há significância, intensidade de moderada a forte e margem de erro de até 5% em boa parte dos cruzamentos. No entanto, nas associações entre LA e IA, entre COA e IA e entre LA e IA com COA mediando a correlação, a análise de caminhos indicou pouca significância, intensidade fraca, muito fraca, nula ou negativa na

maioria dos cruzamentos. Sendo assim, os resultados apurados e analisados comprovam a hipótese (H1), de que a presença da LA impacta positivamente o COA, porém comprovam de forma apenas parcial as hipóteses (H2, H3 e H4) de que a LA e o COA impactam negativamente a IA e de que o COA medeia a relação entre LA e IA.

**Palavras-chave:** Liderança Autêntica; Comprometimento Organizacional Afetivo; Intenção de Abandono.

## ABSTRACT

Leadership is now one of the most recurring themes when we talk about people management and sustainable results in organizations. Few practices seem to be as important for organizational success as meeting the expectations of the company's internal public. In this context, authentic leadership is highlighted, which is demonstrated by the leader's desire to genuinely serve others, namely, an individual who leave to be driven both by emotional qualities, such as passion and compassion, and by intellectual qualities, leading with objectivity, sense and values (George, 2009). As a result of this good management, it is expected to obtain employees who are committed to the company's principles, standards and goals and who wish to remain there because they want to. Therefore, this work tried to check if authentic leadership (AL) is positively related to affective organizational commitment (AOC) and negatively to the abandonment intention of the organization (AI). To this end, a survey was carried out with 67 respondents, in a medium-sized company that operates in the segment of trade in construction materials in the city of Rosário do Sul, Rio Grande do Sul, Brazil. The data were collected through questionnaires applied to company employees, configuring an exploratory study of a quantitative character. The analyzes, carried out through the SPSS program, identified that the older employees, the longer in the company and in higher positions employees identify with the organization, are committed, perceive the efforts of the leaders and the presence of the characteristics of authenticity, however that these feelings are not directly reflected in the intention to stay, registering higher levels of AI. At the same time, younger individuals, with less time in the company and in initial positions, perceive little the presence of AL, has low AOC, however they demonstrate the lowest AI indexes. These results show that the relationship between the constructs can be mediated by other factors such as age, sex, hierarchical level, education, time in the company, family issues and alternative opportunities to work outside the company. In a complementary way, a study was carried out, from the data obtained in the research, using the path analysis method, through the SPSS Amos module. The analysis of the total results, direct and indirect effects of the explanatory variables on the basic variables indicated that in the correlation between AL and AOC there is significance, moderate to strong intensity (between 0.400 and 0.699) and a margin of error of up to 5% in good part of crossings. However, in the associations between AL and AI, between AOC and AI and between AL and AI with AOC mediating the correlation, the path analysis indicated little significance, weak intensity, very weak, null or negative in most crossings. Thus, the results obtained and analyzed prove the hypothesis (H1),

that the presence of AL positively impacts the AOC, but only partially prove the hypotheses (H2, H3 and H4) that AL and AOC have a negative impact in the IA and that the AOC mediates the relationship between AL and AI.

**Keywords:** Authentic Leadership; Affective Organizational Commitment; Abandonment Intention.

## SUMÁRIO

<b>A) INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>a) Enquadramento .....</b>	<b>12</b>
<b>b) Apresentação do problema .....</b>	<b>14</b>
<b>c) Propósito da Investigação .....</b>	<b>15</b>
<b>d) Descrição sucinta.....</b>	<b>17</b>
<b>B) REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
<b>a) Visão geral do capítulo .....</b>	<b>18</b>
<b>b) Liderança.....</b>	<b>18</b>
<i>i) Estilos de liderança.....</i>	<i>21</i>
<i>ii) Liderança Autêntica (LA).....</i>	<i>25</i>
<i>iii) Liderança nas organizações contemporâneas .....</i>	<i>27</i>
<i>iv) Gestor intermediário: líder e liderado.....</i>	<i>30</i>
<b>c) Comprometimento Organizacional.....</b>	<b>32</b>
<i>i) Modelo tridimensional do CO.....</i>	<i>35</i>
<b>d) Intenção de abandono da organização.....</b>	<b>37</b>
<b>e) A liderança autêntica (LA) e a sua relação com o comprometimento organizacional afetivo (COA) e a intenção de abandono da organização (IA) .....</b>	<b>40</b>
<i>i) Impacto da Liderança Autêntica para o Comprometimento Organizacional Afetivo.....</i>	<i>40</i>
<i>ii) Impacto da Liderança Autêntica para a Intenção de Abandono .....</i>	<i>41</i>
<i>iii) Impacto do Comprometimento Organizacional Afetivo para a Intenção de Abandono .....</i>	<i>42</i>
<b>C) TRABALHO EMPÍRICO .....</b>	<b>44</b>
<b>a) Percurso metodológico .....</b>	<b>45</b>
<i>i) Instrumento de coleta de dados.....</i>	<i>45</i>
<i>ii) Procedimentos de pesquisa .....</i>	<i>46</i>
<i>iii) Constituição e critérios de análise dos dados.....</i>	<i>47</i>
<i>iv) Apresentação da empresa estudada.....</i>	<i>48</i>
<b>D) ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
<b>a) Análise descritiva dos dados dos respondentes .....</b>	<b>50</b>
<b>b) Análise descritiva dos construtos.....</b>	<b>54</b>
<b>c) Aplicação das análises estatísticas .....</b>	<b>57</b>
<b>d) Discussão das Hipóteses.....</b>	<b>63</b>
<i>i) Hipótese 1: A Liderança Autêntica (LA) está positivamente associada com o Comprometimento Organizacional Afetivo (COA).....</i>	<i>63</i>
<i>ii) Hipótese 2: A Liderança Autêntica (LA) está negativamente associada com a Intenção de Abandono (IA) .....</i>	<i>65</i>
<i>iii) Hipótese 3: O Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) está negativamente associado com a Intenção de Abandono (IA) .....</i>	<i>67</i>
<i>iv) Hipótese 4: o Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) medeia a associação negativa entre Liderança Autêntica (LA) e a Intenção de Abandono (IA) .....</i>	<i>69</i>



<b>E) CONCLUSÕES.....</b>	<b>72</b>
<b>a) Sumário dos resultados .....</b>	<b>72</b>
<b>b) Limitações.....</b>	<b>74</b>
<b>c) Recomendações e propostas para trabalho futuro .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO I – Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO II – Pedido de autorização para aplicação de questionário .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO III – Análise dos dados .....</b>	<b>88</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo multidimensional de liderança adaptado de Chelladuray (1993).....	20
Figura 2: Modelo tridimensional de comprometimento organizacional.....	35
Figura 3: Modelo de investigação: a relação entre a Liderança Autêntica, o Comprometimento Organizacional Afetivo e Intenção de Abandono .....	44
Figura 4: Organograma da empresa.....	49
Figura 5: Distribuição de Cargos .....	53
Figura 6: Análise de correlação entre as variáveis explicativas (LA) e variáveis básicas (COA).....	64
Figura 7: Esquema gráfico da Hipótese 1 do modelo de investigação .....	65
Figura 8: Análise de correlação entre as variáveis explicativas (LA) e variáveis básicas (IA).....	66
Figura 9: Esquema gráfico da Hipótese 2 do modelo de investigação .....	67
Figura 10: Análise de correlação entre as variáveis explicativas (COA) e variáveis básicas (IA) .....	68
Figura 11: Esquema gráfico da Hipótese 3 do modelo de investigação .....	69
Figura 12: Exemplo dos efeitos direto e indireto das variáveis explicativas sobre as básicas .....	70
Figura 13: Esquema gráfico da hipótese 4 do modelo de investigação .....	71

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estilos de liderança.....	22
Tabela 2: Dimensões e indicadores de liderança .....	23
Tabela 3: Estilos de Líderes .....	24
Tabela 4: Componentes da liderança autêntica .....	26
Tabela 5: Características das Gerações .....	28
Tabela 6: Papéis do gestor intermediário .....	31
Tabela 7: Habilidades gerenciais.....	31
Tabela 8: As duas dimensões do termo comprometimento.....	33
Tabela 9: Características dos líderes para a geração de comprometimento .....	33
Tabela 10: Sistema VOIICE.....	34
Tabela 11: Forças motivacionais que influenciam o <i>turnover</i> .....	39
Tabela 12: Caracterização dos participantes segundo Gênero, Faixa Etária, Estado Civil.....	51
Tabela 13: Caracterização dos participantes segundo Escolaridade, Renda familiar e Tempo de empresa .....	52
Tabela 14: Média, Desvio Padrão e Moda das afirmativas do construto de Liderança Autêntica .....	54
Tabela 15: Resultados para os subgrupos da Liderança Autêntica .....	55
Tabela 16: Média, Desvio Padrão e Moda das afirmativas do construto de Comprometimento Organizacional .....	56
Tabela 17: Média, Desvio Padrão e Moda das afirmativas do construto de IA.....	57
Tabela 18: Percepção da LA, COA e IA em função do sexo.....	58
Tabela 19: Percepção da LA, COA e IA em função da idade.....	58
Tabela 20: Percepção da LA, COA e IA em função do estado civil.....	59
Tabela 21: Percepção da LA, COA e IA em função da escolaridade .....	60
Tabela 22: Percepção da LA, COA e IA em função do cargo na empresa .....	60
Tabela 23: Percepção da LA, COA e IA em função de ter filho ou não.....	61
Tabela 24: Percepção da LA, COA e IA em função da quantidade de filhos .....	61
Tabela 25: Percepção da LA, COA e IA em função de ser o principal responsável pela renda familiar .....	62
Tabela 26: Percepção da LA, COA e IA em função do tempo na empresa .....	62

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

LA	Liderança Autêntica
COA	Comprometimento Organizacional Afetivo
CO	Comprometimento Organizacional
IAO	Intenção de Abandono da Organização
IA	Intenção de Abandono
GI	Gestão Intermediária

## A) INTRODUÇÃO

### a) Enquadramento

Vivemos uma crise de liderança global. Para confirmar essa afirmação basta analisarmos as dezenas de escândalos envolvendo líderes de grandes companhias e de governos mundo afora nas últimas duas décadas. Empresas como Enron, Lehman Brothers, Volkswagen, Kobe Steel, Uber, Apple e Facebook são casos notórios do segmento empresarial que ficarão na história, com repercussões negativas para a organização, mas, acima de tudo, para seus líderes (Oliveira, 2020).

No Brasil, a situação também é grave. Vale destacar os resultados obtidos pela Operação Lava-Jato, coordenada pelo Ministério Público e Polícia Federal a partir de 2014, considerada a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro da história brasileira. Até março de 2020 foram acusadas 500 pessoas e, dessas, 165 foram condenadas. A grande maioria é composta por líderes governamentais, servidores públicos do alto escalão e diretores de grandes empresas<sup>1</sup>.

Essa carência de lideranças éticas e confiáveis tem trazido grandes prejuízos à evolução do estado, das organizações e da sociedade. Ainda mais em tempos conturbados, quando a sociedade e as organizações voltam-se para seus líderes em busca de otimismo e direção (Avolio & Luthans, 2003).

Direcionando o foco para o âmbito das empresas e indo além das questões éticas, a liderança é hoje um dos temas mais recorrentes quando falamos sobre gestão de pessoas e resultados sustentáveis nas organizações. Poucas práticas parecem ser tão importantes para o sucesso organizacional quanto o atendimento das expectativas do público interno da empresa. E, nesse sentido, a figura do líder é determinante para a execução das tarefas propostas e atingimento dos resultados esperados. Estudar o líder é certamente relevante, uma vez que ele é personagem principal para que ocorra o processo da liderança (Bergamini, 1994).

A partir do vasto referencial teórico disponível sobre o tema, observam-se variadas definições para liderança ou para o termo líder, porém é possível identificar que boa parte dos estudos traz como centro dois aspectos fundamentais: (i) a liderança refere-se a um fenômeno grupal; (ii) a liderança é um processo de influência intencional (Bergamini, 1994). Para

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/pr/sala-de-imprensa/noticias-pr/lava-jato-completa-seis-anos-com-500-pessoas-denunciadas-e-numeros-records-em-2019>, acessado em 21/02/2021

Frozza, Marquezan e Silva (2016), a eficácia do líder passa a ser medida pela capacidade em tornar uma atividade significativa para seus liderados e pelos resultados obtidos a partir daí. Ireland e Hitt (1999), por sua vez, definem liderança como a capacidade de prever, imaginar, pensar estrategicamente, flexibilizar e trabalhar com outras pessoas para conduzir mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa.

Gimba e Sobral (2012) argumentam que por ser um assunto amplo e complexo, as discussões e conclusões sobre liderança são diversas e controversas. Nas últimas décadas os estudos têm como centro as teorias inspiracionais de liderança, sendo as mais discutidas a liderança visionária, a carismática e a transformacional. Para os autores, algumas dessas abordagens são eticamente questionáveis, uma vez que apelam mais à emoção do que à razão, podem ser pouco democráticas, por desenvolverem relações de poder desequilibradas entre líder e liderados e porque tendem, assim, a manipular atitudes e o comportamento dos liderados.

Em contraponto às abordagens inspiracionais, pesquisadores têm focado seus estudos em analisar e entender um estilo mais original, centrado em valores: a liderança autêntica (Avolio & Luthans, 2003). Segundo Cunha e Espér (2015) esse estilo se propõe a construir organizações mais verdadeiras, com líderes autoconscientes e relações transparentes e éticas. É sobre o estilo de liderança autêntica que se assenta este trabalho, buscando entender se tal liderança influencia positivamente o comprometimento organizacional afetivo e negativamente a intenção de abandono dos funcionários.

Claro, Costa e Nogueira (2015) definem Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) como um estado em que o funcionário está alinhado aos objetivos e princípios organizacionais, como missão, visão e valores. Além de se identificar com isso, o funcionário defende a empresa como partícipe ativo na dinâmica organizacional, expressando desejo de se manter nela porque quer. Por sua vez, Bastos e Menezes (2010) publicaram os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo testar a relação do comprometimento afetivo e do instrumental com a intenção de permanência ou, em sentido oposto, com o desejo de abandono da organização. Segundo eles, embora Mowday, Porter e Steers (1982) tenham definido que trabalhadores afetivamente comprometidos são aqueles que desejam permanecer na organização, outros autores (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Randall, 1990) vão de encontro à tese, mostrando que há uma relação apenas tênue entre comprometimento organizacional e rotatividade. A partir dessas investigações evidenciou-se que a associação entre comprometimento e a intenção de saída não é simples nem direta, mas que pode ser moderada por outras variáveis como as razões que

motivam a saída, as intenções comportamentais de saída, variáveis sociodemográficas e oportunidades de trabalho alternativas, defendem Bastos e Menezes (2010).

Investigar e entender essas relações, cruzando a teoria com um estudo empírico, a fim de comprovar ou refutar o problema de pesquisa é o que se pretende neste trabalho científico.

## **b) Apresentação do problema**

Este é um estudo que almeja lançar luz sobre a importância da liderança autêntica em empresas brasileiras de médio porte, buscando entender se esse estilo influencia o comprometimento organizacional afetivo dos funcionários e a intenção de abandono da organização. Essa averiguação foi efetuada na realidade específica de uma empresa de médio porte, ligada ao comércio de materiais de construção civil.

Nesse sentido, a pergunta que se pretende responder é: **a liderança autêntica está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional afetivo e negativamente com a intenção de abandono da organização?**

Considerando o propósito da dissertação, tendo-se discutido os conceitos de liderança, comprometimento organizacional e intenção de abandono da organização, as hipóteses são lançadas para que possam nortear a investigação. Segundo Lakatos e Marconi (2003), pode-se considerar a hipótese como um enunciado geral de relações entre variáveis. Para os autores, a hipótese é uma suposta, provável e provisória resposta a um problema apresentado, cuja adequação será verificada através de pesquisa.

A partir da questão de investigação, colocam-se as seguintes hipóteses:

H1 - A liderança autêntica está positivamente associada com o comprometimento organizacional afetivo.

H2 - O comprometimento organizacional afetivo está negativamente associado à intenção de saída da organização.

H3 - A liderança autêntica está negativamente associada à intenção de saída da organização.

H4 - O comprometimento organizacional afetivo medeia a relação entre a liderança autêntica e a intenção de saída da organização.

Para tanto, esse trabalho foi realizado através de um estudo exploratório de caráter quantitativo. O estudo exploratório utiliza uma metodologia de pesquisa bibliográfica sobre um tema específico. Segundo Prodanov e Freitas (2013), o estudo exploratório é quando a

pesquisa se encontra na fase preliminar e tem como objetivo oferecer mais informações sobre o assunto em questão, possibilitando sua definição e delimitação.

Por sua vez, o método quantitativo, segundo Michel (2009), tem como objetivo quantificar um problema e entender a dimensão dele. Essa metodologia fornece informações estatísticas sobre o objeto de pesquisa. Por conta da sua natureza matemática, a dimensão da amostra é fundamental para a pesquisa quantitativa e deve ser definida com bastante critério, sob o risco de comprometer o resultado. Observa-se também que, nesses casos, é importante que haja um afastamento do pesquisador, uma vez que o foco é testar uma teoria e obter um resultado conciso, limitado e isento de interpretações subjetivas.

### **c) Propósito da Investigação**

O presente estudo parte da premissa que a liderança autêntica pode contribuir para fortalecer o vínculo e o comprometimento organizacional afetivo dos funcionários, amenizando assim a vontade de abandono da organização por parte deles. Ainda que se perceba a importância da temática, foi apontada por Cunha e Espér (2015) uma carência de estudos nesse sentido no Brasil, identificada a partir de pesquisa realizada por eles sobre a produção científica acerca do tema no país entre os anos de 2000 e 2013. O estado da arte encontrou nesse período em torno de 130 trabalhos e, através dele, evidenciou-se que mais pesquisas ainda se faziam necessárias sobre a temática. Os autores recomendavam o desenvolvimento de estudos empíricos, uma vez que foram encontrados, dentre todos os trabalhos pesquisados, poucos artigos científicos que abordavam diretamente a matéria utilizando essa metodologia.

Em trabalho semelhante, porém mais atual e utilizando uma abrangência global, Campos e Rueda (2018) analisaram a evolução do construto Liderança Autêntica (LA) através de uma revisão da literatura entre os anos de 2011 e 2016. Os achados demonstraram um grande aumento nas publicações empíricas. De 106 artigos analisados pelos autores, nove eram de cunho teórico e 97 empíricos. Para eles, o aumento das publicações empíricas e o fato dessas pesquisas terem sido realizadas em todos os continentes indicam que a comunidade acadêmica demonstrou forte interesse pela LA, comprovando dessa forma a evolução sugerida anteriormente por Cunha e Espér (2015).

Também, vale destacar a fraca presença de disciplinas específicas ou conteúdos ligados à liderança nos cursos de administração de empresas no Brasil. Esta lacuna é notória tanto na graduação como na pós-graduação, o que pode ser facilmente comprovada



observando os currículos de vários cursos. Cita-se, como exemplo, a ementa curricular do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, disponível na página<sup>2</sup> da instituição na internet. São oferecidas 61 disciplinas, entre obrigatórias e complementares, somando ao todo mais de 2.700 horas aula, e não há disciplina alguma tratando de forma específica a liderança nas organizações. Entretanto, esse curso forma anualmente uma média de 80 administradores que, na maioria dos casos, assumem cargos de liderança em organizações públicas e privadas.

O direcionamento de destacar a média gerência, dando ênfase às variações relacionadas ao nível hierárquico na análise dos dados e na discussão dos resultados do estudo empírico, justifica-se pela relevância desse grupo para os resultados organizacionais. Pesquisa realizada pelo Hay Group e publicado no *site*<sup>3</sup> Profissional e Negócios (2017) demonstrou que os gestores médios são responsáveis pela mobilização e motivação de cerca de 80% dos funcionários de uma empresa. Além disso, a pesquisa apontou que um bom líder intermediário pode impactar 70% positivamente no comprometimento de seus liderados e que essa ação pode gerar uma melhora de até 30% nos resultados da empresa. Entende-se por gestor intermediário o colaborador que responde à direção ou alta gerência da empresa, que exerça função de coordenação e que possua subordinados sob o seu comando.

Ainda, vale ressaltar que o presente trabalho usou como campo de pesquisa uma empresa de médio porte do segmento de comércio de materiais de construção civil e que, a partir dos resultados encontrados, o estudo pode contribuir para a melhoria na gestão dos recursos humanos dessa empresa em específico e também de outras de porte semelhante ou mesmo segmento que queiram dele se beneficiar.

Por fim, o referido estudo tem especial importância para o autor em função do apreço pelo tema e projetos futuros, pela formação como graduado em Relações Públicas e pós-graduado em gestão de negócios, pela atuação como docente e palestrante na área e como profissional, exercendo função de liderança intermediária por mais de 10 anos e, atualmente, como sócio e administrador de uma empresa de médio porte.

---

<sup>2</sup> Disponível em: [www.ufsm.br/cursos/graduacao/santa-maria/administracao](http://www.ufsm.br/cursos/graduacao/santa-maria/administracao), acessado em 23/05/2021.

<sup>3</sup> Disponível em: <http://profissionalenegocios.com.br>, acessado em 10/07/2018

#### **d) Descrição sucinta**

A partir da introdução, o presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma.

O capítulo B é dedicado à revisão da literatura, servindo como alicerce teórico e conceitual para todo o trabalho.

Já no capítulo C é descrito de forma detalhada o percurso metodológico da pesquisa, como foi realizada a coleta de dados, os instrumentos utilizados, constituição e critérios da análise, a apresentação da empresa estudada, concluindo com a análise e interpretação dos dados gerados a partir da pesquisa empírica.

O capítulo D traz a apresentação e discussão dos resultados encontrados e das hipóteses propostas. O foco recai sobre a LA, o COA, a percepção dos funcionários da empresa quanto à LA e, por fim, sobre a relação da LA com o COA e a IAO.

Por fim, o capítulo E traz as conclusões com um sumário dos resultados, visando apresentar os desafios enfrentados ao longo do trabalho, aspectos mais relevantes, limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

## **B) REVISÃO DA LITERATURA**

### **a) Visão geral do capítulo**

Para Prodanov e Freitas (2013), uma revisão da literatura disponível realizada de forma criteriosa é fundamental para a qualidade de um trabalho científico. Para os autores, ela visa nortear a fixação dos objetivos, embasar a formulação das hipóteses, comparar teses e até mesmo identificar um novo tipo de abordagem para o assunto.

Nesse sentido, neste capítulo é realizada uma apresentação sobre liderança, buscando conceituá-la de forma ampla. Na sequência, são abordados os perfis de liderança, distinguindo os diferentes estilos, seus aspectos positivos e negativos, com destaque para a liderança autêntica (LA). A fim de contextualizar os processos de gestão do capital humano na atualidade das empresas e instituições em geral, trata-se a liderança nas organizações contemporâneas.

Completando a primeira parte do capítulo, é feita uma abordagem sobre os gestores intermediários nas organizações, uma vez que esse nível dentro da hierarquia das empresas é composto por líderes que também são liderados; funcionários que estão entre a direção da empresa e os níveis mais operacionais; que são, notadamente, fundamentais para a satisfação e produtividade das equipes e, por consequência, determinantes para os resultados organizacionais.

Indo em frente, esta seção trata sobre o comprometimento organizacional (CO), apresentando o modelo tridimensional de CO que, segundo Meyer e Allen (1991), se divide em afetivo, instrumental e normativo, bem como sobre a intenção de abandono da organização (IAO). Concluindo esta parte, busca-se fazer uma relação entre a liderança autêntica (LA), o comprometimento organizacional afetivo (COA) e a intenção de abandono da organização (IAO), visando embasar o impacto que a existência da LA em uma organização pode gerar nas pessoas e nas equipes e se, a partir do referencial teórico, há influência no CAO e na IAO.

### **b) Liderança**

Liderança pode ser definida como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços direcionados a estabelecer e a alcançar um objetivo (Stogdill, 1950). Segundo o autor, as condições que possibilitam a existência da liderança são:

um grupo de duas ou mais pessoas; uma tarefa comum, ou atividades direcionadas a um objetivo; e a distinção de responsabilidades entre os membros. Nesse contexto, quem exerce a influência sobre os demais é chamado de líder. Os influenciados são denominados liderados. Chiavenato (1999, p. 554) define a liderança como uma “influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

No momento em que se pretende embasar a discussão sobre liderança, faz-se necessário buscar referências sobre o próprio comportamento do líder. Bennis (2001) defende que o líder deve desenvolver basicamente quatro competências para obter sucesso em sua missão de liderar: as capacidades de atrair a atenção, dar significado às coisas, inspirar confiança e ter autocontrole. Além disso, saber delegar e empoderar seus liderados é essencial, segundo o autor.

Bennis (2001) traz o resultado de um estudo com 90 líderes dos setores público e privado dos EUA, feito como objetivo de descobrir o que eles têm em comum. Inicialmente, foram identificadas mais diferenças do que semelhanças. O grupo era composto por pessoas que usavam mais um ou outro lado do cérebro, indivíduos que se vestiam de forma sofisticada enquanto outros não davam importância para isso, líderes falantes ou discretos e outros de estilos completamente opostos. Mas, o autor encontrou aquelas quatro capacidades comuns, citadas acima (atrair a atenção, dar significado às coisas, inspirar confiança e ter autocontrole), na maioria dos líderes. Ele também argumenta que os bons líderes transferem poderes, responsabilidade e autonomia a seus subordinados, aumentando a motivação sem precisar necessariamente instituir um sistema de prêmios e castigos para obter sucesso em suas empreitadas.

Versiani, Caeiro e Carvalho (2017) destacam que a percepção que o líder possui sobre seu próprio estilo de liderança é, na maioria das vezes, divergente da percepção que o liderado possui sobre o líder. Esse fato ocorre em função da incoerência entre aquilo que o líder acredita ser frente aquilo que ele realmente é, demonstrado a partir de suas atitudes cotidianas. Os autores seguem defendendo que se torna, assim, relevante perceber que a sintonia entre líder e liderados é fundamental para promover uma série de aspectos positivos no contexto do trabalho.

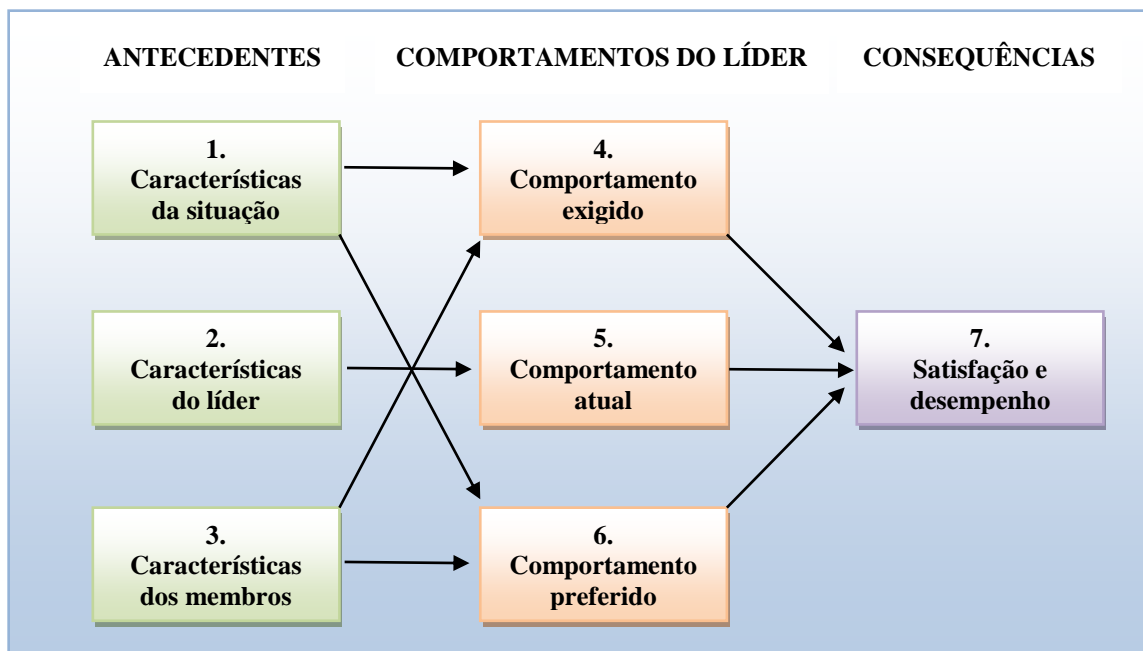
Outro conflito clássico na gestão de recursos humanos e processos de liderança é o desequilíbrio de foco e atenção entre pessoas e produção. Ou o líder foca demais na satisfação das pessoas e negligencia a produtividade delas e seus resultados, ou ele concentra-se em demasia na produção e não investe o devido cuidado às pessoas envolvidas no processo.

Versiani *et al.* (2017) trazem como sugestão investigar o comportamento do líder neste sentido, objetivando solucionar problemas decorrentes do desequilíbrio surgido tanto nos baixos níveis organizacionais, quanto nos mais altos níveis. Para os autores, é fundamental perceber que o comportamento do líder pode ser aprendido, não sendo algo inato e involuntário, como muitos pensam.

Brandão e Carchan (2010) citam que pesquisadores da Universidade de Ohio utilizaram na década de 1970 o questionário de Descrição de Comportamento de Liderança para identificar como líderes se comportavam em organizações comerciais, militares, educacionais e governamentais. Os responsáveis por essa pesquisa verificaram que a maior parte do que os líderes fazem se enquadra em duas categorias: consideração e estrutura inicial. Consideração refere-se à amizade, confiança mútua, respeito e afetividade entre o líder e os subordinados. Ou seja, está diretamente relacionado às pessoas. Por sua vez, estrutura inicial refere-se ao estabelecimento de regras, definição de canais de comunicação, métodos e padrões definidos pela organização para atingir metas e objetivos. Ou seja, está diretamente relacionada a processos. Por fim, concluíram que líderes bem sucedidos tendem a ter valores altos tanto em consideração quanto em estrutura inicial.

Brandão e Charchan (2010) ilustram seu artigo, que trata sobre a liderança nos esportes, com uma adaptação de modelo proposto por Chelladurai (1993), denominado de modelo multidimensional de liderança (figura 1).

Figura 1: Modelo multidimensional de liderança adaptado de Chelladuray (1993)



Fonte: Brandão e Charchan (2010).

A partir da tese defendida pelos autores, infere-se que diversas situações podem ser encontradas dentro das organizações. Bons líderes, com o perfil adequado à equipe e a sua missão. Líderes preparados, com estilos bem definidos, porém que podem estar deslocados. E, algo comum de se ver, pessoas exercendo funções de liderança sem as habilidades e ou capacidades necessárias para a missão.

Nesse sentido, o modelo apresentado acima demonstra que a liderança é vista como um processo que depende de interação entre todas as partes. Assim, a efetividade do líder é resultado de aspectos circunstanciais tanto do líder, dos membros do grupo como da situação posta. Segundo os autores, a liderança para ser efetiva deve levar em consideração e adaptar-se neste contexto, dependendo das características pessoais do líder, dos liderados e das limitações e exigências impostas pela situação. Portanto, a satisfação e o desempenho dos envolvidos serão menores ou maiores variando em função da qualidade na interação dessas variáveis.

Cabe ressaltar que, dentre os tipos de liderança, não há uma resposta absoluta sobre qual é o melhor ou o pior estilo. Mas sim, que há um melhor ou pior estilo para uma situação específica. Por isso, é determinante conciliar o estilo do líder com a missão a ser cumprida, mas principalmente com as necessidades e desejos dos liderados. Fazer com que as pessoas sejam produtivas, felizes e se desenvolvam parece ser a síntese de uma liderança bem sucedida.

Nessa esteira, discutindo as variáveis e os componentes intrínsecos ao processo de liderança, vale destacar a importância do poder e sua influência nas relações interpessoais. Ribeiro (2018) define poder como “a capacidade de mobilizar pessoas e recursos de forma a ser feito o que é necessário”. Segundo a autora, quem detém o poder em uma organização necessariamente não é quem está em um posto mais avançado, mas sim aquele cuja suas necessidades são atendidas, que consegue obter recursos, o apoio e a cooperação dos demais, alcançando assim sucesso em transformar ideias em ações concretas e efetivas. Ou seja, um gestor sem poder terá dificuldades em liderar. Ao passo que qualquer colaborador com poder, pode ser um líder natural e efetivo.

#### *i) Estilos de liderança*

Observa-se na literatura a importância de estudar os traços e estilos de liderança. Para Daft (2003), traços são as características pessoais distintas do líder, como valores éticos e morais, aparência física, inteligência lógica-matemática, inteligência emocional,

conhecimentos gerais e específicos, habilidades, experiências, sociabilidade, atitudes, histórico dentre outros. O autor afirma que a adequação de um traço ou um conjunto de traços depende da situação. Essas características não se aplicam a todas as situações e em todas as organizações.

Sobre os estilos de liderança, Vries (2012) propõe uma relação entre humildade/honestidade, extroversão, socialização e conscienciosidade num modelo chamado de HEXACO. A relação, ou interação, entre esses traços da personalidade do indivíduo faz com que ele assuma estilos diferentes de liderança. Segundo o autor, a humildade/honestidade está ligada a um estilo ético de liderança. A extroversão ao estilo carismático. A socialização a um estilo de suporte e colaborativo. Já o traço de conscienciosidade a um estilo orientado às tarefas e, por vezes, centralizador.

Tabela 1: Estilos de liderança

Tipo	Descrição
<b>Ético</b>	Presença marcante de honestidade, humildade e relações de confiança.
<b>Carismático</b>	Enérgico e extrovertido, com forte participação social e excelente rede de relacionamentos.
<b>Colaborativo</b>	Oferece apoio e suporte às pessoas, tem boa relação interpessoal, preocupa-se com o bem estar dos membros.
<b>Orientado às tarefas</b>	Busca ter estruturas de trabalho claras, com atividades bem definidas e grupos de trabalhos organizados, com foco em processos e no cumprimento de prazos e padrões estabelecidos.
<b>Centralizador</b>	Detém o poder de decisão e costuma ser individualista. Gerencia a equipe com vigor, mas prefere manter certa distância, o que dificulta a criação de uma relação de confiança e respeito.

Fonte: pelo autor a partir de Vries (2012).

Frente a uma diversidade de teorias e abordagens sobre estilos de liderança, o que Melo (2004) apontou em seus estudos vai ao encontro das teses defendidas por Brandão e Charchan (2010) e Vries (2012), concluindo que a atuação do gestor é direcionada para um dos seguintes focos: relacionamento, tarefa ou situação. O referido autor estabeleceu para cada estilo gerencial um campo conceitual, cujas dimensões e indicadores são apresentados na tabela abaixo.

Tabela 2: Dimensões e indicadores de liderança

Dimensão	Indicador
<b>Relacionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.</li> <li>- É atencioso no relacionamento com os subordinados.</li> <li>- Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.</li> <li>- Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.</li> <li>- Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.</li> <li>- É compreensivo com as falhas e os erros dos subordinados.</li> <li>- Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.</li> </ul>
<b>Tarefa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).</li> <li>- Valoriza o respeito à autoridade.</li> <li>- É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos.</li> <li>- Pede que os membros dos grupos sigam normas e regras estabelecidas.</li> <li>- Põe o trabalho em primeiro lugar.</li> <li>- Indica aos membros do grupo tarefas específicas de cada um.</li> </ul>
<b>Situação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.</li> <li>- Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo de sua competência para realizar a tarefa.</li> <li>- Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executarem a tarefa.</li> <li>- Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo de sua disposição para realizar a tarefa.</li> </ul>

Fonte: pelo autor a partir de Melo (2004).

A partir da tabela acima pode-se verificar que há uma distinção clara entre os focos. O gestor que direciona os seus esforços para o relacionamento dá mais importância às pessoas, seus anseios, desejos e características particulares. Há a promoção de um ambiente de trabalho mais democrático e leve, porém que pode resultar em lentidão, desorganização, pouca qualidade e baixa produtividade na execução das tarefas. Já o gestor que foca nas tarefas dá ênfase às relações hierárquicas, ao cumprimento de métodos e prazos claros e rígidos, disciplina e respeito ao *status quo*. Esse direcionamento promove a produtividade esperada no curto prazo, porém pode gerar insatisfação e desmotivação das pessoas no médio e longo prazo. Por fim, os autores defendem a tese que o foco na situação é o que oferece as condições mais equilibradas, tanto no atendimento às necessidades das pessoas envolvidas quanto das tarefas a serem cumpridas. Isso porque ele medeia o que as pessoas podem e devem fazer com o que a tarefa específica exige.

Castro e Gronkoski (2007) citam a tese defendida por Lewin (como citado em Machado, 2000): “a liderança é o determinante decisivo da atmosfera do grupo”, ou seja, do clima organizacional. Em suas pesquisas, tal autor identificou três modelos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal. As ideias dele são complementadas por Chiavenatto (1999), dentre vários autores que citam dois estilos complementares, conforme pode ser verificado no resumo abaixo.



Tabela 3: Estilos de Líderes

Estilo	Características
<b>Autocrático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.</li> <li>- O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.</li> <li>- O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> <li>- Pode gerar conflitos, atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse.</li> <li>- A produtividade é elevada no curto prazo, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.</li> </ul>
<b>Democrático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.</li> <li>- O grupo esboça as providências e as técnicas para o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates.</li> <li>- A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.</li> <li>- O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é “objetivo” limitando-se aos “fatos” em suas características e elogios.</li> <li>- Pode gerar maior intervenção pessoal, bem como o desenvolvimento da solidariedade entre os participantes.</li> <li>- A produtividade é boa e, sobretudo, constata-se uma maior satisfação e criatividade no desempenho das tarefas.</li> </ul>
<b>Liberal (Laissez-Faire)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.</li> <li>- A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que o pedissem.</li> <li>- Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.</li> <li>- O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos, limitando-se a comentar sobre as atividades dos membros quando perguntado.</li> <li>- Pode gerar desorganização, freqüentes discussões e desentendimentos.</li> <li>- A produtividade é baixa e a satisfação é irregular e inconstante.</li> </ul>
<b>Transacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterizado por laços superficiais, fundamentados na troca de interesses e busca de objetivos pessoais.</li> <li>- Configura-se como uma espécie de relação contratual entre líder e liderados, baseada em recompensas contingenciais de cunho material e social.</li> <li>- O foco está em orientar os seguidores em direção ao atendimento de metas e tarefas organizacionais.</li> </ul>
<b>Transformacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baseia-se no compartilhamento em nível profundo de valores e princípios entre líder e seguidores.</li> <li>- Busca um propósito em comum que una e que atenda as necessidades de ambas as partes.</li> <li>- Criação de um ambiente profissional marcado pela satisfação e colaboração mútua.</li> <li>- O foco está em estimular os seguidores a se doarem e a transcenderem seus próprios interesses em prol de benefícios gerais perseguidos pelo grupo.</li> </ul>

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Castro e Gronkoski (2007) e Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018).

## ii) Liderança Autêntica (LA)

Precisamos de líderes autênticos, pessoas da mais alta integridade, comprometidos com a construção de organizações duradouras. Precisamos de líderes com profundo senso de objetivo e que sejam fiéis a seus mais inerentes valores. Precisamos de líderes com a coragem de construir suas empresas, atendendo às necessidades de todas as partes interessadas, e que reconheçam a importância de seu trabalho para a sociedade (George, 2009, p. 6).

A partir de uma revisão da literatura publicada entre os anos de 2011 e 2016, Campos e Rueda (2018) afirmam que a teoria da LA vem se desenvolvendo a partir de proposições e definições a respeito de quatro construtos distintos: autenticidade, líder autêntico, liderança autêntica e desenvolvimento da liderança autêntica.

Segundo o *site* [www.dicio.com.br](http://www.dicio.com.br), autenticidade pode ser definida como a característica, particularidade ou estado do que é autêntico. Natureza daquilo que é real, verdadeiro, genuíno. Em que há pertinência, que possui legitimidade. Particularidade do que se pode confiar. Tem como principal sinônimo a veracidade e seu antônimo é a inautenticidade. Cashman (2011) define autenticidade pessoal como o processo contínuo de construção da autoconsciência da personalidade total. Como resultado dessa consciência, as crenças, os valores, os princípios e o comportamento da pessoa autêntica tendem a se alinhar. Para ele, outra característica de indivíduos altamente autênticos é a abertura. São pessoas que valorizam e apreciam dar e receber *feedbacks* sinceros.

Fidalgo (2018) apresenta um resumo das características da pessoa autêntica. São elas:

- Possui consciência dos seus pensamentos, sentimentos e razões;
- É capaz de tomar decisões, processando informações sobre si mesma e sobre os outros que a rodeiam, de forma relativamente imparcial;
- Apresenta um discurso aberto, permitindo um relacionamento genuíno com o próximo;
- Aceita-se como é e por isso não se defende da sua personalidade;
- Guia-se por processos de autorregulação em relação às suas convicções e valores, de forma a exibir comportamento autêntico;
- Possui nível de autoestima elevada, sendo segura de si mesma.

Segundo George (2009) o líder autêntico é aquele que deseja genuinamente servir aos outros com sua liderança. Ele se deixa conduzir tanto pelas qualidades emocionais, como paixão e compaixão, quanto pelas qualidades intelectuais, liderando com objetividade, sentido e valores. Para o autor, tal líder é consciente, autodisciplinado e fiel aos seus princípios. Ele é

corajoso e humilde ao mesmo tempo, reconhecendo suas forças e fraquezas. Por isso, dedica-se permanentemente ao autoconhecimento e ao autodesenvolvimento.

Avolio e Luthans (2003, p. 243) definiram a liderança autêntica como “um processo que se baseia em capacidades psicológicas positivas e em um contexto organizacional desenvolvido, que resulta em maior autoconsciência e em comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e liderados, promovendo o autodesenvolvimento positivo”. Segundo Gardner e Schermerhorn (2004) a liderança autêntica está alicerçada em comportamentos organizacionais positivos (*Positive Organizational Behavior*) e em teorias de identidade, com o objetivo de definir os processos pelos quais os líderes autênticos influenciam as atitudes e comportamentos dos seus liderados. Para os autores, ela está incorporada nas ideias de Psicologia Positiva do século XXI.

Para Avolio, Walumbwa e Weber (2009), mesmo com a diversidade de conceitos iniciais sobre o tema, parece haver consenso na literatura sobre quatro aspectos que cobrem os componentes da liderança autêntica: autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado e transparência relacional.

Tabela 4: Componentes da liderança autêntica

Componente	Descrição
<b>Autoconsciência</b>	Refere-se à compreensão sobre seus próprios sentimentos, desejos, gostos, crenças, forças e fraquezas e do modo como se dá sentido ao mundo.
<b>Perspectiva moral internalizada</b>	Refere-se a ser guiado por padrões morais internos, que são usados para autorregular seu comportamento.
<b>O processamento equilibrado</b>	Refere-se à análise objetiva de dados relevantes antes de tomar uma decisão.
<b>A transparência relacional</b>	Refere-se a apresentar o próprio eu autêntico ao compartilhar abertamente informações e sentimentos, de forma adequada para cada situação, evitando exibições inapropriadas de emoções.

Fonte: pelo autor a partir de Avolio *et al.* (2009, p. 424).

Segundo os autores, pesquisas evidenciaram que a presença desses quatro aspectos no ambiente das organizações através de seus líderes garante, de forma significativa e positiva, a promoção do comportamento de cidadania, comprometimento, satisfação com o gestor imediato e melhora no desempenho dos funcionários.

Nessa esteira, vale discutir também a ideia de organizações autênticas, uma vez que a relação, influência e repercussão entre o estilo dos líderes e a cultura organizacional parece ser algo indissociável. Rego e Souto (2004) trazem à discussão o conceito de organizações

autentizóticas. O termo é um neologismo originado pela junção de duas palavras gregas, e significa a soma de algo que é autêntico (*authentekos*) com algo que é vital para as pessoas (*zoteekos*). Para os autores, tais organizações são aquelas que oferecem condições para os funcionários alcançarem um equilíbrio entre a vida pessoal e a organizacional.

Elas são um antídoto para o estresse vigente em muitas organizações modernas e proporcionam às pessoas a oportunidade de atenderem os sete sentidos que compõem a existência humana e profissional: de propósito, de autodeterminação, de impacto, de competência, de pertencimento, de prazer e alegria, e de significado. (Rego & Souto, 2004, p. 31).

Cashman (2011) identificou sete práticas para o domínio da liderança autêntica. Elas representam um processo contínuo de crescimento inter-relacionado, em que uma influencia a outra. Tais práticas são o Domínio Pessoal, o Domínio do Propósito, o Domínio da Mudança, o Domínio Interpessoal, o Domínio da Ação, o Domínio da Resiliência e o Domínio do Ser. Segundo o autor, quando elas estão presentes de forma organizada e juntas sustentam o progresso do líder, culminando em um resultado superior: fazer a diferença, de forma duradoura, de dentro para fora.

Outra discussão interessante diz respeito ao desenvolvimento de liderança autêntica e ao questionamento: líderes autênticos nascem prontos ou podem ser feitos ao longo de suas vidas? Avolio *et al.* (2009) inferem, a partir de pesquisas realizadas com gêmeos idênticos e fraternos, que cerca de 30% da variação no estilo de liderança provém da hereditariedade. A maior parte das características, correspondente a 70% do total, é consequência de fatores externos, como a influência exercida por outros indivíduos, carreira e oportunidades de desenvolvimento de liderança. Ou seja, com disposição, estudo e treinamento é possível adquirir os conhecimentos necessários e promover as habilidades e atitudes adequadas, com o intuito de tornar-se um líder eficaz. Ou, sob a ótica da organização, criar um ambiente favorável nesse sentido, a partir de suas estratégias de gestão de recursos humanos e desenvolvimento de lideranças.

### *iii) Liderança nas organizações contemporâneas*

Segundo Cardoso (2018), as empresas modernas vêm sendo influenciadas, cada vez mais, por uma mutação estrutural inevitável, transformando burocracia em negociação e monocracia em democracia. Para o autor, ferramentas clássicas de gestão, utilizadas em larga escala no contexto organizacional até o fim do século XX, como o planejamento e a

racionalização dos recursos, estão saindo de cena ou perdendo importância. Em um novo modelo de gestão elas dão lugar à aprendizagem organizacional e a uma constante adaptação colaborativa. Cardoso (2018) conclui dizendo que, diante dessas mudanças, os líderes têm que se reciclar, adaptando às exigências impostas por um novo perfil de liderados.

Para Lopes e Mecnas (2019), uma preocupação constante das organizações e seus líderes é a existência de diferentes gerações atuando ao mesmo tempo, interagindo nas equipes e frente a tarefas. Para os autores, essa presença variada no ambiente profissional tem diversos pontos positivos, especialmente no que tange à diversidade, pluralidade e integração de visões de mundo distintas. Mas, em paralelo, pode ocasionar desequilíbrio e conflitos de necessidades e interesses, em função da grande heterogeneidade das pessoas envolvidas.

Nesse sentido, vale destacar quatro grandes perfis, com diferentes características, identificados atualmente no âmbito social. Eles são batizados como geração *Baby Boomer*, X, Y e Z. Abaixo, descrevem-se as principais características de cada uma delas.

Tabela 5: Características das Gerações

Geração	Características
<b>Baby Boomer</b> Nascidos entre 1940 e 1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizam um emprego fixo e estável;</li> <li>- Importam-se mais com sua experiência do que com sua capacidade de inovação;</li> <li>- São otimistas e automotivados;</li> <li>- Não se influenciam facilmente por outras pessoas;</li> <li>- São firmes e maduros nas decisões;</li> <li>- Preferem qualidade à quantidade;</li> <li>- Buscam resultados em longo prazo.</li> </ul>
<b>Geração X</b> Nascidos entre 1965 e 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo;</li> <li>- Maturidade e escolha de produtos de qualidade e funcionais;</li> <li>- Ruptura com as gerações anteriores e seus paradigmas;</li> <li>- Busca maior por seus direitos;</li> <li>- Preparação e preocupação maior com as gerações futuras;</li> <li>- Procura de liberdade;</li> <li>- Buscam resultados em médio e longo prazo.</li> </ul>
<b>Geração Y</b> Nascidos entre 1980 e 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São polivalentes, aptos a fazerem diversas tarefas ao mesmo tempo;</li> <li>- Não se sujeitam às tarefas subalternas de início de carreira e por isso lutam por salários ambiciosos desde cedo;</li> <li>- Pouca lealdade às empresas. É comum que os jovens dessa geração troquem de emprego com frequência em busca de oportunidades que ofereçam maiores desafios e crescimento profissional;</li> <li>- Primeira geração verdadeiramente globalizada, que cresceu com a tecnologia e a usa desde a primeira infância;</li> <li>- Procuram informação fácil e imediata;</li> <li>- Vivem em redes de relacionamento virtuais;</li> <li>- Compartilham tudo o que é seu: dados, fotos, hábitos;</li> <li>- Estão sempre em busca de novas tecnologias;</li> </ul>

Geração	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem um grande fluxo de informações diariamente;</li> <li>- Buscam resultados em curto e médio prazo.</li> </ul>
<b>Geração Z</b> Nascidos a partir de 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São conhecidos por serem “nativos digitais”, estando desde pequenos já familiarizados com a internet e todas suas possibilidades;</li> <li>- São desconfiados quando o assunto é carreira de sucesso e seus estudos. A maioria não acredita mais em fazer uma só coisa para o resto da vida ou passar sua vida profissional inteira em uma só empresa;</li> <li>- Desapegado das fronteiras geográficas;</li> <li>- Falta de intimidade e relação social;</li> <li>- Forte responsabilidade social e ambiental;</li> <li>- Necessidade extrema de interação, exposição e aprovação social;</li> <li>- Ansiosos, buscam resultados em curto prazo.</li> </ul>

Fonte: pelo autor a partir de Meyer (2019).

No contexto organizacional, as gerações compostas pelas pessoas nascidas até 1960, chamados de *baby boomers*, e após 2010, batizados recentemente de *alpha*, hoje estão mais relacionadas com o público externo. Isso porque os primeiros, em sua grande maioria, não atuam mais no mercado de trabalho e os últimos ainda não ingressaram. Porém, entender seus desejos e interesses é fundamental para adaptar as estratégias das empresas e suas equipes de trabalho.

Para Meyer (2019), cada geração possui qualidades e características valiosas para interagirem e influenciarem positivamente umas com as outras. Para ele, “os integrantes da X têm a sabedoria, o conhecimento e os “truques” de que os jovens precisam. A geração Y é conhecida por sua lealdade e habilidade de mediação. Já a geração Z está mais conectada ao ambiente de trabalho do futuro, ao marketing e às tendências de mercado”. Nesse sentido, cabe às lideranças saber lidar com essa diversidade, minimizando os eventuais conflitos que possam surgir a partir delas e tirando o melhor proveito na busca dos resultados esperados pela organização e pelos próprios liderados.

Mudando o foco da discussão do perfil do liderado para a relação entre ele e a organização, Beyer e Soler (2019) defendem a ideia de que deve existir uma via de mão dupla entre sujeito e organização. Visando selecionar, satisfazer e reter colaboradores mais exigentes e menos fiéis, as organizações contemporâneas oferecem sistemas que proporcionem o desenvolvimento de melhores condições de trabalho, que incluem a promoção de ambientes estimulantes, de aumento da motivação, da satisfação, da saúde e do bem-estar, tanto no contexto corporativo como fora dele. Em contrapartida, buscam o desempenho, a produtividade e a aplicação das aptidões mais nobres dos sujeitos envolvidos.

Outros aspectos inerentes às organizações contemporâneas, que influenciam diretamente a gestão estratégica do negócio e seus resultados, dizem respeito à globalização, à evolução tecnológica e à valorização do capital intelectual. Para Chiavenatto (1999), a era da informação surge com o forte impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação. Segundo o autor, a nova riqueza passa a ser o conhecimento, tido como o recurso mais valioso e importante, substituindo o capital financeiro. Em seu lugar surge o capital intelectual.

Com tudo isso, infere-se que, independentemente ao estilo específico do líder ou dos liderados, a gestão das pessoas nas organizações contemporâneas depende, mais do que nunca, de profissionais capacitados, respeitados, motivados e bem alocados; a fim de atuarem com efetividade em situações diversas; relacionando-se e adaptando-se a um público interno cada vez mais heterogêneo em perfis, desejos e necessidades.

Beyer e Soler (2019) vão além, afirmando que é preciso aplicar um modelo de gestão para a vida do sujeito, extrapolando as questões puramente profissionais. Para eles, a organização contemporânea, através de suas lideranças, deve estar atenta à produtividade, mas também à qualidade das relações interpessoais, conduta com a sua organização pessoal, saúde física e mental, bem-estar e qualidade de vida, dentro e fora da empresa. “Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário que os indivíduos sejam valorizados e tratados como elementos importantes, como parceiros ou até mesmo como investidores”, concluem os autores.

#### *iv) Gestor intermediário: líder e liderado*

Como o objetivo principal desse trabalho é identificar o impacto da liderança autêntica sobre o comprometimento afetivo e intenção de abandono, faz-se relevante abordar, mesmo que superficialmente, a atuação e relevância dos gestores intermediários nesse sentido, dentro do contexto organizacional. Entende-se por gestor, gerente ou líder intermediário o funcionário de nível médio, posicionado acima do nível operacional e abaixo da alta administração, agindo entre a definição da estratégia e a sua execução.

No final da década de 90, período marcado pelo avanço de contínuas e intensas transformações no ambiente interno e externo das organizações, a Gestão Intermediária começa a conquistar espaços à medida que fornece respostas à diversidade de demandas que tornam mais complexa a atividade empresarial. Na posição de ligação entre a empresa e as pessoas, o gestor intermediário representa um ponto de convergência na análise e solução de problemas organizacionais. (Becker, Lenz & Rodrigues, 2005, p. 13).

Mintzberg (como citado em Maximiano, 2000), realizou estudos sobre os variados papéis que os gerentes intermediários desempenham. Eles estão divididos em três categorias, listadas na tabela abaixo.

Tabela 6: Papéis do gestor intermediário

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
<b>Interpessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atua como figura de proa, compreendendo todas as atividades nas quais o gerente representa;</li> <li>- Permeia todas as atividades gerenciais e não apenas uma atividade isolada. Está estritamente relacionado com as condições da equipe de trabalho;</li> <li>- Faz a ligação entre os diversos grupos existentes na empresa e fora dela, o que permite realizar o intercâmbio de recursos e informações necessárias para o trabalho.</li> </ul>
<b>Processamento de informações</b>	- Monitora as informações coletadas no mercado e na empresa, atuando como porta-voz e elo de ligação junto aos níveis superiores (estratégico) e inferiores (operacional).
<b>Decisões</b>	- Atua como iniciador, planejador, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador.

Fonte: pelo autor a partir de Maximiano (2000).

Segundo Maximiano (2000), competências são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente. As competências específicas que são exigidas para se ocupar um cargo de gerente dependem do nível hierárquico, das tarefas do gerente, do tipo de organização, da equipe a ser liderada e de outros fatores. Para o autor, os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão da realidade e como base para o desenvolvimento de habilidades necessárias para o bom desempenho da função. Tais habilidades seguem resumidas na tabela abaixo.

Tabela 7: Habilidades gerenciais

<b>Habilidade</b>	<b>Descrição</b>
<b>Conceitual</b>	Habilidades mentais necessárias para se obter, analisar e interpretar informações de várias fontes e a partir daí tomar decisões complexas. Isso envolve as relações das partes com o todo, chegando a um significado por meio de dados conflitantes e inadequados.
<b>Técnica</b>	São as habilidades do conhecimento, instrumentos e técnicas de um campo específico. Ou seja, a execução mecânica de um determinado trabalho. Ex.: a elaboração de declarações financeiras. As habilidades técnicas são apenas parte do necessário para se tornar um gerente eficiente.
<b>Administrativa</b>	São as capacidades associadas às funções de planejamento, organização, contratação de pessoas e controle. Essas habilidades fazem com que os gerentes se adaptem ao conjunto de procedimentos.



Habilidade	Descrição
<b>De relações humanas</b>	São as capacidades para compreender outras pessoas e interagir com elas eficazmente. Essa habilidade exige do gerente uma rede de relacionamentos e de outras habilidades comportamentais para o relacionamento com pessoas de dentro e fora da organização.

Fonte: pelo autor a partir de Maximiano (2000).

Analisando as informações contidas nas tabelas anteriores, fica clara a relevância e complexidade da função de gestão intermediária. Ao mesmo tempo em que ela exige do profissional que a exerce conhecimentos abrangentes sobre o mercado concorrente, fornecedores e clientes; pede conhecimentos técnicos ligados à organização, seu segmento de atuação, produtos e serviços; necessita da interação com questões administrativas e burocráticas como relatórios, planilhas, manuais, normas e procedimentos; e por fim, e talvez a mais importante de todas as interações, de liderança e gestão de equipes, seleção, treinamento, acompanhamento, alinhamento, estímulo, promoções e desligamentos. Para Becker *et al.* (2005) há uma contribuição determinante da gerência intermediária para os resultados empresariais, devido a sua atuação estratégica e operacional combinada.

### c) Comprometimento Organizacional

O termo comprometimento tem significados variados na língua portuguesa. O *site dicio.com.br* define a palavra como “ação ou efeito de comprometer ou comprometer-se; em que há compromisso”. Tem origem no latim *compromissus*, que indica o ato de fazer uma promessa. Também pode ser usado de forma popular para descrever o relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou com uma organização. Tem como sinônimo as palavras compromisso e engajamento. Em sentido oposto, tem como antônimo o descomprometimento. A forma mais utilizada na literatura mundial deriva da expressão em inglês *commitment*.

Por ser um termo com múltiplos significados, Bastos (como citado em Lopes & Scherer, 2014) propõe uma conceituação dividida em duas dimensões: a cotidiana e a científica. A tabela abaixo sintetiza as ideias propostas pelo autor.

Tabela 8: As duas dimensões do termo comprometimento

Dimensão	Conceito
<b>Cotidiana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compromisso, engajamento, relaciona-se com a forma como os indivíduos se comportam em relação a objetivos definidos e o nível de esforço, dedicação e atenção que oferecem;</li> <li>- o estado do indivíduo que envolve intenções, desejos e sentimentos;</li> <li>- ações que dificultam a consecução de um objetivo, ou colocar-se em uma situação suspeita (comprometedora). Apresenta um sentido negativo.</li> </ul>
<b>Científica</b>	- forte envolvimento do indivíduo com variados componentes do ambiente do trabalho, significando engajamento e adesão, desconsiderando qualquer sentido negativo no significado do termo.

Fonte: pelo autor a partir de Bastos (como citado por Lopes & Scherer, 2014, p. 4).

Direcionando a discussão para como motivar e satisfazer as pessoas e as equipes, fazer com que elas se comprometam, se desenvolvam e entreguem resultados superiores à organização, voltamos à tese defendida por Bennis (2001) sobre as quatro características mais comuns nos líderes para a geração do comprometimento.

Tabela 9: Características dos líderes para a geração de comprometimento

Característica	Descrição
<b>Capacidade de atrair atenção</b>	Entre as características mais claras dos líderes pesquisados, está a habilidade de persuadir pessoas, por terem uma visão, um sonho, um conjunto de intenções, um programa de trabalho, um quadro de referências. Portanto, a primeira capacidade de um líder é a de atrair e gerenciar a atenção, por meio de um conjunto de intenções voltado para um resultado, um objetivo ou uma direção.
<b>Capacidade de dar significado às coisas</b>	Para tornar os sonhos visíveis e para levar as pessoas a aderir a eles, o líder deve transmitir sua visão. Comunicação e aglutinamento funcionam juntos. A meta do líder não é meramente explicar ou esclarecer algo, mas criar significado e conferir valor às missões que devem ser cumpridas.
<b>Capacidade de inspirar confiança</b>	A confiança é essencial para todas as organizações e tem como determinante principal a constância de propósitos. As pessoas tendem a seguir indivíduos em quem elas confiam, mesmo discordando de seus pontos de vista, do que seguir indivíduos com os quais concordam, mas que mudam de posição frequentemente.
<b>Capacidade de ter autocontrole</b>	Gerenciar a si mesmo é conhecer as próprias capacidades e empregá-las com eficácia. Os líderes autênticos conhecem a si mesmos, administram suas fraquezas e aprimoram seus pontos fortes. Eles também têm a importante capacidade de aceitar riscos.

Fonte: pelo autor a partir de Bennis (2001).

Ratificando a importância do foco em atingir as metas e na obtenção dos resultados esperados pela organização para reconhecer a liderança como efetiva e bem sucedida, Ulrich

(2004) defende a tese de que o líder deve desenvolver quatro atributos principais: estabelecimento dos rumos, demonstração de empenho pessoal, mobilização do envolvimento individual e fortalecimento das habilidades empresariais. Segundo ele, estabelecer rumos é definir o destino da empresa; mobilizar o envolvimento individual está relacionado com o comprometimento das pessoas; fortalecer as habilidades empresariais envolve a construção de sistemas organizacionais. Por fim, o empenho pessoal constitui uma parte essencial do processo na busca de uma liderança mais autêntica e inspiradora. Ele diz respeito ao exemplo que o líder dá aos seus subordinados com suas atitudes cotidianas.

Ulrich (2004) propõe um sistema, que ela batizou de VOIICCE, para criar e manter o comprometimento dos funcionários. Ele baseia-se em sete dimensões.

Tabela 10: Sistema VOIICE

Modelo	Dimensão	Descrição
V	Visão	As pessoas querem encontrar um sentido ou um objetivo no trabalho que executam.
O	Oportunidade	Todos querem uma chance para aprender, crescer, avançar e melhorar naquilo que fazem.
I	Incentivos	O dinheiro pode ser um bom fator de motivação se vier em quantidade significativa e se seu ganho estiver associado a objetivos específicos.
I	Impacto	As pessoas querem fazer seu trabalho quando visualizam o impacto de seus esforços.
C	Comunidade	Os funcionários se envolvem mais quando se sentem parte de uma equipe.
C	Comunicação	As pessoas têm mais motivação quando sabem o que está acontecendo.
E	Empreendedorismo	Cresce o comprometimento das pessoas quando elas têm a oportunidade de controlar como e onde o trabalho será feito.

Fonte: pelo autor a partir de Ulrich (2004).

Numa visão mais humanizada, Hunter (2011) por sua vez defende a tese de que o líder deve ter caráter, uma base emocional forte e a consciência de que liderança não está ligada a poder, mas à autoridade. E que esta autoridade é conquistada principalmente com a demonstração cotidiana e real de amor, dedicação e respeito. Para o autor, o líder deve dedicar-se a um processo pessoal de autoconhecimento, de melhoria contínua, aceitar *feedback* de seus subordinados e assumir riscos. Tudo isso com o objetivo de diminuir ou eliminar a distância entre o que ele é e o que ele precisa mudar para se tornar um líder

autêntico. Para Hunter (2011), essa postura melhora de forma natural e gradual o comprometimento dos liderados com o seu líder e, por consequência, com a organização.

Segundo Lopes e Scherer (2014) o comprometimento organizacional pode ter uma relação direta com a satisfação no trabalho, por isso é um componente de interesse crescente junto às organizações, ao passo em que proporciona o entendimento de que os objetivos corporativos devem e podem ser atingidos sem prejudicar os indivíduos envolvidos no processo. Para os autores, colaboradores comprometidos consideram-se como parte da organização e trabalham com dedicação para o sucesso dela.

Vale destacar os estudos que tratam o comprometimento organizacional como temática central. Segundo Coltre e Simon (2012), o primeiro estudo relacionado ao tema foi elaborado por Chester Barnard em 1938 e, a partir daí, vários outros pesquisadores se envolveram com o assunto, dentre eles James March e Herbert Simon em 1958 e Howard Becker em 1960. Em síntese, tais autores ressaltaram que vínculos fortes podem surgir quando as organizações percebem e atendem às expectativas dos funcionários.

#### *i) Modelo tridimensional do CO*

Coltre e Simon (2012) destacam que, embasado nas teorias descritas acima e em tantos outros estudos que vieram nos anos seguintes, surgiu em 1991 através de Allen e Meyer o conceito de um modelo tridimensional de comprometimento organizacional dividido em três eixos: afetivo, instrumental e normativo.

Figura 2: Modelo tridimensional de comprometimento organizacional



Fonte: pelo autor a partir de Coltre e Simon (2012).

O comprometimento organizacional afetivo (COA) é quando o indivíduo sente-se emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a empresa e nela permanece porque quer. Por sua vez, o comprometimento instrumental é quando o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa e nela permanece porque precisa. Já o comprometimento normativo é quando o indivíduo possui um sentimento de obrigação, ou dever moral com a empresa, e nela permanece porque sente que deve.

Coltre e Simon (2012) destacam indicadores que, quando verificados, sugerem a presença de um tipo de comprometimento específico. São eles:

- Comprometimento Instrumental: a dificuldade em abandonar a organização mesmo que quisesse; o esforço já feito pela organização; a escassez de boas alternativas imediatas, como consequência negativa, caso o indivíduo deixe a organização.
- Comprometimento Normativo: o fato do indivíduo não achar certo, mesmo sendo vantajoso para ele, deixar a organização; o sentimento de culpa quando pensa em sair; a lealdade do indivíduo perante a ela; a obrigação moral do indivíduo com as pessoas; o sentimento de dever muito à organização.
- Comprometimento Afetivo: a disposição do indivíduo em dedicar sua carreira à organização; a percepção dos problemas organizacionais como se dele fossem; o forte senso de integração e vínculo emocional; o relevante significado pessoal que a organização proporciona a esse indivíduo.

Segundo Siqueira (2001) o Comprometimento Afetivo decorre da internalização dos valores da organização pelo indivíduo. Este se identifica com os objetivos e envolve-se com os papéis de trabalho. Assim, na visão do autor, considera-se que foi desenvolvido um vínculo psicológico, de natureza afetiva, com a organização. A literatura traz várias outras definições ou conceitos complementares para o termo “comprometimento afetivo”, tais como a idéia de apego, lealdade, pertencimento, engajamento, envolvimento, identificação, desejo de contribuir, desejo de permanecer.

Allen e Meyer (1996) propõem que as variáveis que antecedem o Comprometimento Afetivo estão contidas em apenas três tipologias. São elas:

- Características pessoais, como a idade, gênero, nível de escolaridade, estado civil, entre outros;
- Experiências no trabalho, como o sentimento equitativo de oportunidades, tarefas desafiadoras e o correto feedback por parte dos gestores;

- Estrutura organizacional, como a divisão, organização e coordenação de papéis e funções. Os autores citam como exemplo a descentralização da tomada de decisão como um fator que se relaciona com o aumento de Comprometimento Afetivo, pois desperta no colaborador sentimentos de pertencimento e de estima, criando assim laços afetivos com a organização.

Mowday *et al.* (1982) defendem três dimensões para a definição de comprometimento afetivo: (i) o profissional acreditar e aceitar os valores e objetivos da organização a qual está inserido; (ii) grande desejo de manter o vínculo com a organização; (iii) interesse em esforçar-se a favor da organização.

Mathieu e Zajac (1990), afirmam que o comprometimento organizacional gera resultados como baixa rotatividade, baixa percepção de alternativas de emprego, maior produtividade e melhores indicadores de desempenho. Na mesma esteira, Rego e Souto (2004) observam que há uma menor tendência de turnover, menor absenteísmo, maior desempenho e melhora no comportamento de cidadania organizacional nos indivíduos que estão comprometidos afetivamente com a organização.

Segundo Domingues (2010), se a organização demonstrar aos trabalhadores que eles são componentes fundamentais para o seu funcionamento e se os trabalhadores perceberem a existência de suporte por parte da organização, estes vão se sentir mais comprometidos com a mesma.

#### **d) Intenção de abandono da organização**

Segundo Neiva e Vasconcellos (2019), a intenção de abandono da organização pode ser definida como “uma vontade individual, consciente e deliberada do trabalhador em sair de sua atual organização em um futuro próximo”, sendo também chamada na literatura de intenção de desligamento ou de rotatividade. Assim como as outras duas variáveis centrais do presente trabalho (LA e CAO), a intenção de abandono (IA), ou de desligamento da empresa, tem sido destaque em estudos e trabalhos científicos nos últimos anos. Especialmente pela crescente importância do capital intelectual para o sucesso das organizações e a sua relação indissociável com as estratégias de gestão de recursos humanos e retenção de talentos.

Para Cappellozza, Costa e Silva (2014), em um cenário marcado pela desmaterialização da economia, no qual o conhecimento passa a ser um grande diferencial competitivo, é importante compreender como os colaboradores percebem as ações da

organização, bem como os impactos sobre indicadores de retenção, como o *turnover*. Segundo os autores, a intenção de desligamento ou, em sentido oposto, a de permanência, sofre influências de diversos fatores. Muitos deles decorrentes do comprometimento afetivo, que pode gerar o sentimento de afeto, confiança e respeito. No entanto, essa variável pode ser mediada por questões particulares do indivíduo, como falta de perspectivas profissionais, problemas, desafios ou mudanças de ordem pessoal. Eles observam ainda que algumas organizações dedicam-se mais que outras em proporcionar apoio em relação às necessidades do indivíduo. A percepção que a pessoa tem sobre essa atenção despendida pela empresa é o que se chama de percepção de suporte organizacional.

Em um ambiente competitivo, com alta valorização de intangíveis desenvolvidos pelas pessoas em função de conhecimento acumulado em anos de trabalho, o *turnover* (rotatividade) passa a custar caro não somente do ponto de vista operacional, mas também pelas perdas estratégicas para a organização. A rotatividade tem efeitos nos custos de contratação e demissão, na qualidade do trabalho durante o período de treinamento do recém contratado, na perda de conhecimento acumulado pelo que sai e ainda pode ter prejuízos estratégicos dependendo das informações que o profissional pode levar para os concorrentes. (Cappelozza *et al.*, 2014, p. 323).

Neiva e Vasconcellos (2019) observam que a intenção de abandono também possui relação direta com as expectativas de carreira na organização e com o futuro da própria organização. Expectativas favoráveis ensejam a necessidade de retribuição por meio de alto comprometimento e baixa intenção de desligamento. Os autores ainda inferem que, ao contrário, quando as expectativas são negativas, a troca social e a reciprocidade cessam, ocasionando a diminuição do comprometimento e o fortalecimento da intenção de desligamento.

Para Steers e Mowday (1981) o comportamento de um funcionário que quer se desligar da organização passa, basicamente, por quatro momentos: (i) baixa expectativa de trabalho e valores compartilhados com a organização; (ii) respostas afetivas negativas; (iii) intenção de deixar a organização; e, por fim, (iv) oportunidades de trabalho melhores no mercado. Complementando a ideia, Cappelozza *et al.* (2014) observam que a rotatividade se manifesta em função de fatores como políticas organizacionais inadequadas, desalinhamento entre o funcionário e a cultura organizacional, falta de incentivos e treinamento ineficiente.

Maertz e Griffeth (2004) propôs uma tipologia que inclui oito categorias de forças motivacionais que levam ao *turnover*, ou intenção de abandono, conforme demonstra-se no quadro abaixo.

Tabela 11: Forças motivacionais que influenciam o *turnover*

Força	Descrição
<b>Afetiva</b>	As forças afetivas geram respostas emocionais positivas ou negativas em relação à organização, causando conforto psicológico ou desconforto. O conforto emocional motiva a aproximação ou a permanência. O desconforto motiva a evasão ou desistência.
<b>Contratual</b>	As forças contratuais consistem nos acordos tácitos (psicológicos) de obrigações entre os trabalhadores e a organização. Dependem de reciprocidade.
<b>Constituinte</b>	As forças constituintes dizem respeito às relações de apego que o indivíduo tem com os colegas de trabalho, grupos e com a organização em si.
<b>Alternativa</b>	As forças alternativas remetem para as opções ao trabalho atual que os colaboradores têm dentro da própria organização. Caso não surjam ofertas de trabalho melhores, podem sair da organização a que pertencem.
<b>Calculativa</b>	As forças calculativas dizem respeito ao alcance de objetivos. Se o colaborador vê que consegue atingir os seus objetivos na organização onde está, tende a permanecer. Se sentir o contrário, terá a tendência para sair.
<b>Normativa</b>	As forças normativas refletem as percepções dos trabalhadores relativamente às expectativas de pessoas de fora da organização (amigos e familiares), sobre continuar ou não na organização.
<b>Comportamental</b>	Custos explícitos e psicológicos causados pela desistência, por investimentos na relação ou por comportamentos anteriores que favorecem ou se opõem à aproximação. Custos mais altos motivam a permanência, enquanto custos mais baixos ou comportamentos contrários à associação motivam a saída.
<b>Moral</b>	As forças morais remetem para o desejo de fazer o que parece certo e evitar agir de forma inconsistente com os seus valores.

Fonte: pelo autor a partir de Maertz e Griffeth (2004, p. 669).

Pode-se perceber a partir do quadro acima, bem como na vasta literatura disponível, que a intenção de abandono, de forma geral, será maior ou menor variando em função do atendimento, ou não, por parte da organização das expectativas, necessidades e desejos do indivíduo. Que há uma relação negativa entre comprometimento organizacional e intenção de abandono, porém que ela pode ser influenciada em função da presença de outras variáveis. Que a intenção de desligamento da empresa é diminuída quando há a percepção de suporte organizacional. Por fim, que questões de ordem particular podem ser um antecedente importante para motivar a decisão de desligamento de um funcionário de sua organização.



**e) A liderança autêntica (LA) e a sua relação com o comprometimento organizacional afetivo (COA) e a intenção de abandono da organização (IA)**

*i) Impacto da Liderança Autêntica para o Comprometimento Organizacional Afetivo*

Segundo Avolio e Luthans (2003) líderes autênticos são reconhecidos como pessoas que sabem quem são, no que acreditam e valorizam e agem de acordo com esses valores e crenças enquanto interagem com os outros. Assim, geram credibilidade, ganham respeito, confiança e admiração dos seus seguidores, incentivando-os em variados aspectos e criando redes de relacionamentos autênticas. Para Harter, Schmidt, & Hayes (2002), um dos fatores que contribui positivamente para o desenvolvimento de comportamentos positivos e benéficos, tanto para o colaborador como para a organização, é o tipo de liderança desempenhada.

Para Fidalgo (2018) é responsabilidade do líder a criação de climas organizacionais autênticos que dêem pleno acesso a todas as informações, recursos e suportes que ofereçam oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, através de processos justos e interativos. Segundo a autora, a criação e manutenção de um clima autêntico pode tornar-se uma vantagem competitiva e sustentável, uma vez que não é uma estratégia facilmente replicável por outras organizações. Rego (2014) observa que em estudos centrados nos antecedentes do comprometimento organizacional verifica-se que a liderança autêntica está diretamente relacionada com o aumento do comprometimento organizacional, exercendo influência positiva sobre o mesmo

O líder autêntico pode influenciar positivamente os comportamentos e atitudes dos colaboradores, desenvolvendo o comprometimento, os comportamentos de cidadania organizacional, a performance (Ilies et al. 2005; Rego et al. 2012) e faz com que os seus seguidores se sintam mais comprometidos em atingir as metas e os objetivos que lhes são propostos, derivado do grau de autenticidade percebido pelos mesmos (Kernis, 2003; Kernis e Goldman, 2005). (Rego, 2014, p. 9).

Gatling, Kange Kim (2016) afirmam que a Liderança Autêntica influencia de forma direta o Comprometimento Afetivo dos colaboradores por dois motivos. Primeiro, porque através da autoconsciência os líderes demonstram uma compreensão dos pontos fortes e fracos, obtendo uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades e conhece o impacto das suas decisões nos outros. Segundo, porque a transparência relacional reforça a importância de atender os interesses compartilhados do grupo, evitando conflitos com interesses individuais.

Por sua vez, Javid (2015) sugere que a relação existente entre a Liderança Autêntica e o Comprometimento Afetivo também pode ser estabelecida através do mecanismo da teoria da troca social. Tal teoria determina que os liderados retribuem, de maneira inconsciente, o tratamento positivo e favorável recebido de seus líderes com o fortalecimento do vínculo emocional com a organização, cumprindo, assim, com as suas responsabilidades.

## *ii) Impacto da Liderança Autêntica para a Intenção de Abandono*

Griffeth, Hom & Gaertner (2000) defendem que a Intenção de Abandono é influenciada por fatores internos e fatores externos à organização. Os fatores internos são as características do ambiente de trabalho, tais como função, estresse, união do grupo de trabalho, autonomia, a justiça distributiva, as oportunidades de crescimento profissional e o tipo de liderança exercida pelos superiores. Como fatores externos cita-se as oportunidades de trabalho alternativas à organização. Fidalgo (2018) observa que a Intenção de *Turnover* é aumentada por forças negativas que induzem o funcionário a desistir de colaborar e a procurar novas possibilidades externas. Para o autor, as emoções negativas sentidas pelos colaboradores podem ser eliminadas, ou ao menos minimizadas, através das emoções positivas resultantes de climas organizacionais autênticos.

Os líderes autênticos controlam as suas emoções com o intuito de reduzir as emoções inapropriadas ou potencialmente destrutivas que poderiam refletir negativamente sobre a organização e sobre os seus colaboradores (Gatling et al., 2016). Desta forma, um líder autêntico, através da sua personalidade contagiante, poderá desenvolver nos seus colaboradores o sentimento de pertença (Rego & Cunha, 2008) e, assim, influenciar negativamente a Intenção de *Turnover* (Azanza et al., 2015). (Fidalgo, 2018, pp. 30-31).

Nesse sentido, cabe às organizações desenvolverem lideranças capazes de criar um ambiente positivo, que estimule a produtividade mas também a satisfação dos indivíduos envolvidos, diminuindo assim a intenção de abandono por parte deles. Segundo Laschinger e Fida (2014), líderes autênticos influenciam a qualidade das relações no ambiente de trabalho, modelando os comportamentos interpessoais positivos e estabelecendo padrões a serem seguidos. Os autores afirmam que, dessa forma, os líderes criam condições menos favoráveis ao surgimento de conflitos entre os colaboradores, evitando sentimentos de frustração entre eles e contribuindo, de forma determinante, para a diminuição da intenção de saída da organização.

### *iii) Impacto do Comprometimento Organizacional Afetivo para a Intenção de Abandono*

Parece ser ponto pacífico na literatura a conclusão de que o comprometimento organizacional gera uma série de resultados necessários e desejados, tanto para as organizações como para os indivíduos que delas participam. Nessa linha, os estudos encontrados buscam investigar e identificar, de forma científica, quais são esses resultados e como se dá a relação entre o CO e tais resultados. Uma das consequências, largamente discutida, é a diminuição da intenção de abandono da organização. Mowday *et al.* (1982) afirmam que indivíduos comprometidos com suas organizações são mais dedicados, sentem-se leais a si mesmos, partilham os seus valores, têm um sentimento pessoal de importância sobre missão da organização e desistem com menos facilidade. Neiva e Vasconcellos (2019) defendem que a grande quantidade de estudos que analisam a relação entre CO e IA resulta, em sua maioria, da ideia lógica de que quanto maior é a identificação e a ligação afetiva com a organização, menor é a intenção de abandoná-la.

Do ponto de vista empírico, uma das primeiras meta-análises sobre comprometimento (Mathieu & Zajac, 1990) já revelava a forte associação negativa da variável com intenção de desligamento. Resultados de meta-análises posteriores (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002) apontaram na mesma direção (especialmente no caso do comprometimento afetivo) e esse padrão continua a assomar em investigações recentes (Juhdi, Pa'wan, & Hansaram, 2013). (Neiva & Vasconcellos, 2019).

Tett e Meyer (1993) realizaram estudo comparando três modelos que predizem a intenção de abandono: (i) o primeiro modelo indica que a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo estão relacionados, mas influenciam de forma independente a intenção de abandono; (ii) o segundo modelo sugere que a satisfação com o trabalho prevê a intenção de abandono, com o comprometimento organizacional afetivo mediando a relação; (iii) por último, o terceiro modelo sugere que o comprometimento organizacional afetivo prediz a intenção de abandono, com a satisfação com o trabalho como variável mediadora.

Por outro lado, Bastos e Menezes (2010) defendem que a associação direta entre comprometimento organizacional afetivo e intenção de abandono é relativamente fraca. Uma das justificativas principais para tal afirmação é que a interação entre comprometimento e o comportamento real de saída não é simples nem direta, podendo ser influenciada por outras variáveis, como as ligadas a razões que motivam a saída (qualidade do vínculo), as intenções comportamentais de saída, além de variáveis sociodemográficas e oportunidades de trabalho alternativas que são percebidas.

Diversos autores concordam que há, de fato, uma associação negativa entre as três dimensões do Comprometimento Organizacional (CO) e Intenção de Abandono (Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993), que o CO é um importante antecedente da intenção de abandono, porém que constitui apenas uma parte da explicação sobre a rotatividade de pessoal.

Nesse sentido, Domingues (2010) identificou em pesquisa realizada com 189 agentes de saúde portugueses que, dentre as três dimensões do CO, a única componente capaz de prever as intenções de abandono gerais (intenção de abandono da profissão, da organização e do trabalho atual), é a afetiva, através de uma associação negativa. Segundo o autor, indivíduos com forte sentimento de pertencimento apresentam uma reduzida intenção de abandono. Os colaboradores com níveis de comprometimento elevado, que exibem um desejo em permanecer na instituição, estão menos propensos a considerar outras alternativas de trabalho, mesmo que essas impliquem recompensas mais elevadas. As outras duas dimensões de comprometimento (normativa e instrumental) não se demonstraram relevantes para definir as intenções de abandono dos agentes em saúde.

## C) TRABALHO EMPÍRICO

Nesta seção apresenta-se o percurso metodológico aplicado no presente estudo, para atingir o objetivo da pesquisa: **identificar, sob o ponto de vista dos funcionários, se há a presença dos princípios de liderança autêntica e se esse estilo pode influenciar positivamente o comprometimento afetivo e negativamente a intenção de abandono da empresa.**

A partir da investigação empírica e posterior análise buscou-se obter como resultado a comprovação das quatro hipóteses apresentadas.

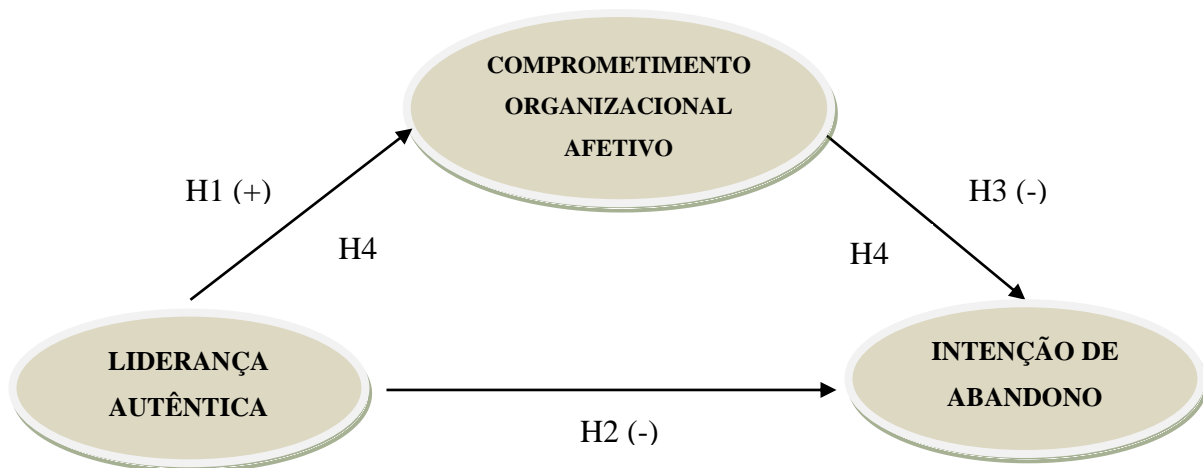
H1: A liderança autêntica está positivamente associada com o comprometimento organizacional afetivo;

H2: A liderança autêntica está negativamente associada com a intenção de abandono;

H3: O comprometimento organizacional afetivo está negativamente associado com a intenção de abandono;

H4: O comprometimento organizacional afetivo medeia a associação negativa entre liderança autêntica e intenção de abandono.

Figura 3: Modelo de investigação: a relação entre a Liderança Autêntica, o Comprometimento Organizacional Afetivo e Intenção de Abandono



Fonte: pelo autor.

Expõe-se nas próximas subseções, o tipo de estudo utilizado, o instrumento de coleta de dados e a apresentação de empresa estudada.

## a) **Percurso metodológico**

O trabalho foi realizado através de estudo exploratório de caráter quantitativo. O estudo exploratório, segundo Prodanov e Freitas (2013) tem como centralidade estudos que se encontram em fases preliminares, na qual se busca investigar mais informações sobre a pesquisa.

A caracterização do estudo é quantitativa. Segundo Michel (2009), o estudo quantitativo tem como objetivo quantificar um problema e entender a dimensão dele. Essa metodologia fornece informações estatísticas sobre o objeto de pesquisa. Por conta da sua natureza matemática, a dimensão da amostra é fundamental para a pesquisa quantitativa e deve ser definido com bastante critério, sob o risco de comprometer o resultado.

O método escolhido para esse estudo foi o *survey*. De acordo com Babin, Hair, Money e Samouel (2005), o método *survey* corresponde ao procedimento metodológico aplicado para coleta de dados primários a partir dos indivíduos. As informações obtidas podem variar entre ideias, religiões, costumes e maneiras de vida, e também, informações gerais como a experiência do indivíduo, gênero, idade, nível de educação e renda, dentre outros.

Esse estudo enquadra-se como *survey*, pois utilizou a abordagem quantitativa e realizou o estudo diretamente com a população escolhida. Justificando-se ainda, pois teve a intenção de aplicar a um grupo significativo de pessoas, a fim de obter conclusões dos objetivos de pesquisa através dos dados encontrados.

### *i) Instrumento de coleta de dados*

O questionário foi escolhido como instrumento de coleta de dados. Para Babin *et al.* (2005), o questionário é um instrumento cientificamente desenvolvido, composto por um conjunto de perguntas ou afirmativas, criadas para coletar os dados que o pesquisador procura identificar junto aos respondentes que compõem sua amostra.

A construção do instrumento utilizou escalas validadas no Brasil sobre as teorias que guiam este estudo: liderança autêntica, comprometimento organizacional e intenção de saída da organização. Também incluindo os dados de identificação dos respondentes.

O questionário foi dividido em quatro blocos, conforme é possível verificar no Anexo I. O primeiro corresponde aos dados sociodemográficos dos respondentes, composto pelas seguintes questões: sexo, idade, estado civil, escolaridade, número de filhos, se é o

principal responsável da renda familiar. Além disso, questiona-se o nível hierárquico na empresa, por meio da opção do cargo ocupado, e também o tempo que está ligado à mesma.

O segundo bloco é constituído pelo inventário de liderança autêntica, baseado no modelo de Novaes, Ferreira e Gabardo-Martins (2019). O construto contém 14 afirmativas, na qual o respondente reflete sobre o comportamento do seu líder, com a escala tipo *likert* de 5 pontos, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

O terceiro bloco corresponde ao construto de comprometimento organizacional, validado por Bastos e Aguiar (2015). Este bloco é constituído por 12 afirmativas, com uma escala tipo *likert* de 6 pontos, sendo 1 para discordo totalmente e 6 para concordo totalmente. Essa seção tem o intuito de avaliar o comprometimento que o funcionário tem com a organização estudada.

O último bloco é formado por três questões que constituem o inventário de rotatividade de Siqueira, Gomide Jr, Oliveira e Polizzi Filho (2014). Esse estudo visa analisar qual a intenção de saída da organização que o indivíduo tem. As respostas foram preenchidas com uma escala tipo *likert* de 5 pontos, que variam entre nunca (1) e sempre (5).

## *ii) Procedimentos de pesquisa*

A presente pesquisa foi aplicada a 67 funcionários da empresa estudada, de um total de 89 existentes, segundo dados fornecidos na data de aplicação. Para tornar a amostra representativa e livre de vícios participaram funcionários pertencentes a todas as unidades e setores, de acordo com a disponibilidade de participação destes.

Para a validação do instrumento de pesquisa realizaram-se dois pré-testes, primeiramente com dois especialistas acadêmicos, para verificar se a construção tinha sido realizada de forma correta e metodologicamente válida. E, em um segundo momento, com quatro funcionários da empresa, por meio do formulário *online*. A segunda validação constatou a necessidade de acrescentar junto às questões, entre parênteses, uma explicação de forma mais clara, tendo em vista a dificuldade de alguns em compreenderem as afirmativas dos construtos. Também, no segundo pré-teste foi verificada a necessidade de reforçar a orientação sobre qual líder deveria ser avaliado, uma vez que os participantes demonstraram dúvida nesse sentido: deveriam avaliar o principal líder da empresa ou o seu líder imediato? É possível ver o instrumento aplicado no Anexo I.

A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada de dois modos: através de um formulário *online* na plataforma Formulários Google e, de forma direta, através de um

formulário físico, na sala de treinamentos da empresa. Todos os questionários foram aplicados em um mesmo dia. Importante ressaltar que o responsável pela realização do questionário foi um terceiro, capacitado e com experiência nesse tipo de atividade, desconhecido pelos colaboradores e sem qualquer subordinação às lideranças da empresa, como forma de conferir isenção ao processo e segurança aos respondentes.

### *iii) Constituição e critérios de análise dos dados*

Os dados foram compilados em uma planilha Excel, tratados e analisados no *IBM SPSS Statistics 22*. Para a análise dos dados, foram utilizados a análise descritiva e os testes de hipóteses. A análise descritiva tem como objetivo descrever os dados encontrados nos três construtos estudados, além do perfil dos respondentes.

Os testes de hipóteses têm o intuito de analisar se há diferenças significativas de médias entre os construtos e dados sociodemográficos. Para isso, foram utilizados dois tipos de técnicas de análise, o teste *t* e análise de variância, denominada ANOVA. O teste *t*, conforme Hair *et al.* (2005, p. 297), “avalia se as diferenças observadas entre as médias de duas amostras ocorreram por acaso ou houve uma diferença verdadeira”. Aplicou-se para verificar as médias de grupos de duas variáveis. A análise de variância ANOVA é usada para avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos, conforme Hair *et al.* (2005). E ao constatar diferença nos testes de ANOVA, com hipóteses nulas rejeitadas, aplicou-se o teste Tukey do SPSS, para verificar as diferenças.

Paralelamente, com o objetivo de comprovar ou refutar as hipóteses apresentadas na proposta de investigação, foi utilizada um modelo estatístico chamado de Análise de Caminhos (*path analysis*, em inglês), através do programa SPSS Amos. Também chamado de Modelagem com Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*), ela abrange técnicas multivariadas de análise de dados que combinam aspectos de regressão múltipla e de análise fatorial, com a finalidade de estimar simultaneamente uma série de relações de dependência (Amorim *et al.*, 2012).

No presente estudo, o foco da análise de caminhos recai sobre identificar a correlação entre as variáveis dependentes (endógenas), independentes (exógenas) e mediadoras e a força da influência entre elas, que pode variar entre +1 e -1. Vale destacar que não foi realizada análise fatorial confirmatória ou de consistência, uma vez que já foi provado em outros estudos, em uma análise muito maior, inclusive com essas mesmas escalas validadas para o Brasil. Como esse não era o objetivo do trabalho, optou-se por não fazer, pois, como



mencionado acima, essa amostra é menor do que outras já provadas e, portanto, seria um trabalho redundante.

*iv) Apresentação da empresa estudada*

Para dar corpo à discussão, o referido trabalho de campo foi realizado em uma empresa que atua no segmento de comércio de materiais de construção na cidade de Rosário do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

A RST<sup>4</sup> foi fundada em dezembro de 2003 na cidade de Rosário do Sul, RS, com foco de atuação voltado ao comércio e industrialização de ferros e afins. Através de uma postura de mercado ousada, a empresa logo passou a incorporar novos produtos e serviços. Alicerçada em uma estratégia de investimentos em estrutura física, estoque amplo e variado, a empresa cresceu rapidamente.

A partir de 2010, a empresa passou a diversificar suas atividades especializando a sua atuação em várias unidades que atuam em negócios distintos e incorporando, desta maneira, um modelo de grupo empresarial. Ao final de 2017, o Grupo RST tinha sua estrutura física instalada – somando suas unidades, em uma área total aproximada de 100 mil m<sup>2</sup> e área construída em torno de 13 mil m<sup>2</sup>. Contava com mais de 140 funcionários diretos, uma frota superior a 40 veículos entre caminhões, máquinas e veículos leves, e além do comércio varejista e atacadista de materiais de construção, desenvolvia atividades de forma direta na metalurgia, na industrialização de artefatos de cimento, na construção civil, transporte rodoviário de cargas, locação de máquinas e equipamentos, na armazenagem de grãos, comercialização de insumos agrícolas e de combustíveis. Ao todo, 11 unidades de negócio compunham o grupo de empresas coligadas.

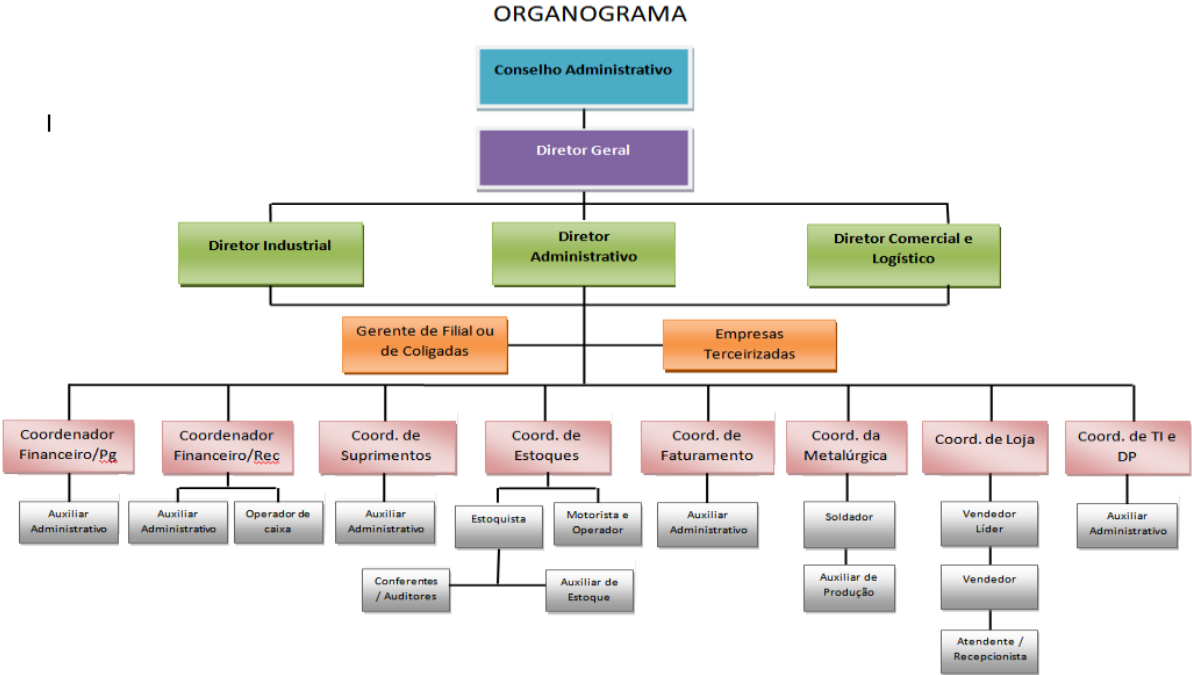
No entanto, os anos de 2018 e 2019 trouxeram diversos desafios aos gestores da empresa. As crises política e econômica que se instalaram sobre o Brasil, aliadas a problemas internos, fizeram com que a empresa diminuísse seu quadro de funcionários em mais de 30% e encerrasse algumas atividades deficitárias. Segundo o diretor geral da empresa, “os últimos dois anos, marcados por inúmeros desafios, fizeram com que os processos ligados à gestão dos recursos humanos e a relação com as principais lideranças, assumissem relevância ainda maior para o presente e o futuro do negócio”.

---

<sup>4</sup> Informações retiradas do *site* da empresa, acessado em 30/06/2019.

A empresa conta atualmente com 89 funcionários diretos e poucos níveis hierárquicos em seu organograma (figura 4). Em função de acordo firmado junto à empresa o nome real será preservado e, por isso, chamamos pelo nome fictício de RST.

Figura 4: Organograma da empresa



Fonte: pelo autor.

## **D) ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A seguir apresenta-se a análise dos dados obtidos a partir da pesquisa realizada na empresa RST. Primeiramente, serão exibidas as análises descritivas dos dados sociodemográficos levantados e das escalas analisadas. Também, serão apresentados os testes realizados para verificar se há ou não interferência das características sociodemográficas com os construtos. Os dados obtidos serão analisados a partir do cruzamento das três variáveis entre elas, buscando responder ao problema de pesquisa. Também, realizam-se análises sobre as correlações dos dados sociodemográficos, buscando identificar se há percepções distintas acerca da LA, do COA e da IAO em função dessas variáveis. Por fim, são apresentados os resultados obtidos a partir do modelo de análise de caminhos (*path analysis*), buscando comprovar ou refutar o modelo de pesquisa proposto e suas respectivas hipóteses.

### **a) Análise descritiva dos dados dos respondentes**

A empresa RST tem no seu grupo ativo 89 funcionários, obtendo uma taxa de participação na pesquisa de 75%. Os dados recolhidos contemplaram 67 questionários juntos aos funcionários da empresa. Foram totalizados 25 formulários em forma *online*, respondido pelas pessoas que trabalham no escritório da empresa e que, portanto, tinham acesso a computadores. De forma física foram aplicados 42 questionários, aos demais funcionários da empresa que não tinham acesso a computadores em suas atividades laborais. Sobre os 22 que não responderam, 10 são motoristas de estrada (não permanecem na sede da empresa e não possuem condições de responder de forma remota), oito estavam em período de férias, três afastados por doença e um por licença maternidade.

No que diz respeito aos dados sociodemográficos, pode-se observá-los na tabela abaixo.

Tabela 12: Caracterização dos participantes segundo Gênero, Faixa Etária, Estado Civil

<b>Variável</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
<b>Gênero</b>		
Masculino	44	65,7
Feminino	23	34,3
<b>Idade</b>		
De 20 a 29 anos	24	35,82
De 30 a 39 anos	17	25,37
De 40 a 49 anos	16	23,88
Mais de 50 anos	10	14,93
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro	26	38,8
União Estável	12	17,9
Casado	24	35,8
Divorciado/Viúvo	5	7,5
<b>Filhos</b>		
Não	18	26,90
Sim	49	73,10
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao gênero, identifica-se que a maioria dos respondentes foi do sexo masculino (65,7%, n=44), enquanto do sexo feminino foi em torno de um terço (34,30%, n=23). Quanto à idade, constata-se que os participantes da pesquisa têm uma distribuição harmônica, tendo uma proporção maior na faixa etária de 20 a 29 anos (35,82%, n=24), seguida da faixa de 30 a 39 (25,37%, n=17), da faixa de 40 a 49 anos (23,88%, n=16), tendo como menor faixa a das pessoas com mais de 50 anos (14,93%, n=10). Percebe-se que mais da metade (61,19%) tem entre 20 e 39 anos, podendo afirmar dessa forma que a equipe é formada em sua maioria por pessoas jovens.

Quanto ao estado civil, houve concentração dos respondentes em solteiros (38,8%, n=26) e casados (35,8%, n=24), seguido pelos respondentes que têm união estável (17,9%, n=12) e apenas cinco respondentes divorciados ou viúvos (7,5%). Quando questionados se tinham filhos, a maioria (73,10%, n=49) afirmaram que sim e dos 49 funcionários que

afirmaram ter, 59,18% tem 1 filho, 26,53% tem 2 filhos, 3 funcionários confirmam ter 3 e 4 filhos (6,125% cada), e um respondente (2,04%) tem 6 filhos.

Além disso, expõem-se outros dados dos respondentes na tabela 13.

Tabela 13: Caracterização dos participantes segundo Escolaridade, Renda familiar e Tempo de empresa

Variável	Frequência (n)	Porcentagem (%)
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental Incompleto	10	14,9%
Ensino Fundamental Completo	20	29,85%
Ensino Médio/ Técnico completo	18	26,85%
Graduação Incompleta	13	19,4%
Graduação Completa	6	9,0%
<b>É o principal responsável pela renda</b>		
Não	20	29,90%
Sim	47	70,10%
<b>Tempo de empresa</b>		
Menos de 1 ano	2	3,0%
Entre 1 e 3 anos	20	29,9%
Entre 3 e 5 anos	11	16,4%
Entre 5 e 10 anos	23	34,3%
Mais de 10 anos	11	16,4%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

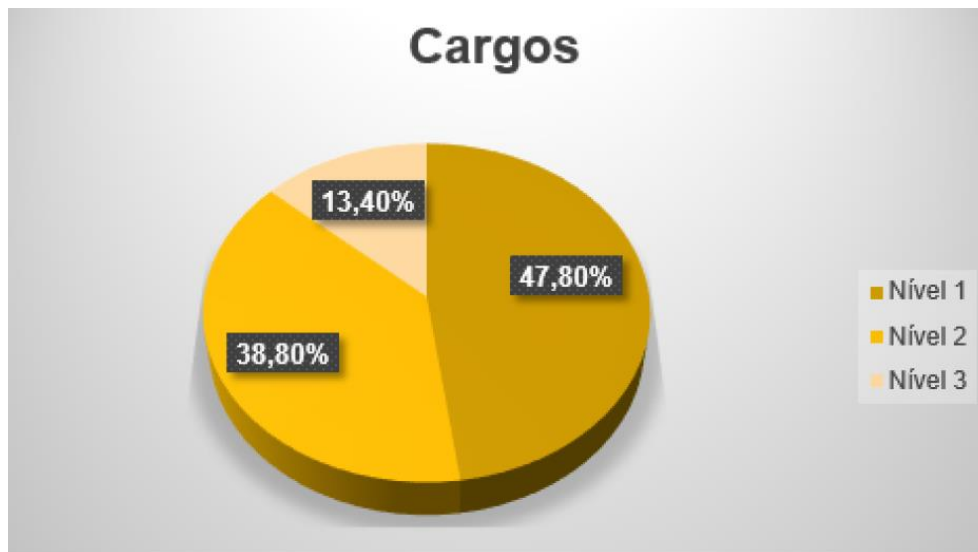
Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que o nível de escolaridade dos respondentes é baixo, tendo grande parte dos respondentes 71,6% (n=48) até o Ensino Médio Completo. 19,4% (n=13) dos funcionários estão cursando a graduação e apenas 9% (n=6) tem a graduação completa. Em relação à renda, 70,10% (n=47) afirmam serem os responsáveis pela principal renda da família, contrapondo 29,90% (n=20) que afirmam não ser.

Quanto ao tempo de empresa, percebe-se que há uma concentração de pessoas na empresa entre 5 e 10 anos (34,3%, n=23). 29,9% dos funcionários (n=20) tem de 1 a 3 anos de empresa. Tanto empregados com 3 a 5 anos e mais de 10 anos de empresa atingiram um valor de 16,4% (n=11, cada). Apenas dois respondentes têm menos de um ano na empresa (3,0%). Assim, observa-se que mais de dois terços (67,1%, n=45) tem 3 anos ou mais de empresa.

Para melhor demonstrar os dados no que se refere aos cargos, apresenta-se a figura a seguir.

Figura 5: Distribuição de Cargos



Fonte: dados da pesquisa.

- O nível 1 corresponde aos cargos iniciais. São eles: Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Estoque, Auxiliar de Limpeza, Auxiliar de Manutenção, Auxiliar de Produção, Estagiário, Jovem Aprendiz, Operador de Caixa, Recepcionista, Almojarife. Essas atividades, eminentemente operacionais, são desempenhadas por 47,8% do quadro (n=32).
- No nível 2 agrupam-se os funcionários de cargos intermediários. São eles: Estoquista, Mecânico, Motorista, Operador de Caixa II, Operador de Máquinas e Vendedor. Essas atividades, situadas na transição entre o nível operacional e o tático da empresa, englobam 38,8% dos respondentes (n=26);
- No nível 3 estão os cargos de gestão e liderança. São eles: Encarregado do Financeiro, Encarregado de Estoque, Encarregado de Manutenção, Encarregado de Produção, Encarregado de RH e Marketing e Gerente de Unidade. Nesse nível estão os profissionais que desenvolvem as atividades de liderança intermediária, representados por 13,4% dos participantes (n=9).

Os dados demonstram que aproximadamente 87% do quadro é formado por colaboradores de nível operacional, restando pouco mais de 13% para atender às demandas de liderança. Assim, há uma proporção aproximada de 1 líder intermediário (n=9) para cada 6 liderados (n=58).

## b) Análise descritiva dos construtos

Esta seção expõe as análises descritivas dos construtos, apresentando a média, o desvio padrão e a moda. Na Tabela 9, expõem-se as medidas de tendência central de todas as afirmativas que fazem parte do construto de Liderança Autêntica de Novaes, Ferreira e Gabardo-Martins (2019). Observou-se que as médias encontradas têm uma representatividade positiva, na qual se tem como menor média o valor de 3,552 e maior média 4,373. O desvio padrão teve uma variação de 0,7753 a 1,3175. Houve uma moda de 4,0 e 5,0, embora tenha tido variação de respostas entre 1 e 5.

Tabela 14: Média, Desvio Padrão e Moda das afirmativas do construto de Liderança Autêntica

Nº	Afirmativas	Média	Desvio	Moda	Mín.	Máx.
1	Meu líder descreve com precisão a maneira como os outros vêem suas habilidades.	4,045	,8059	4,0	2,0	5,0
2	Meu líder mostra que ele entende seus pontos fortes e fracos.	4,119	,9774	5,0	1,0	5,0
3	Meu líder está claramente ciente do impacto que ele tem nos outros.	<b>4,373</b>	,7753	5,0	1,0	5,0
4	Meu líder afirma claramente o que ele significa.	4,343	,8799	5,0	1,0	5,0
5	Meu líder compartilha abertamente informações com outras pessoas.	3,791	,9620	4,0	1,0	5,0
6	Meu líder expressa suas ideias e pensamentos claramente para os outros.	4,119	1,0079	5,0	1,0	5,0
7	Meu líder mostra coerência entre suas crenças e ações.	4,045	1,0215	4,0	1,0	5,0
8	Meu líder usa suas crenças centrais para tomar decisões.	3,821	,7980	4,0	1,0	5,0
9	Meu líder resiste à pressão sobre ele / ela para fazer coisas contrárias às suas crenças(opiniões).	3,612	1,0725	4,0	1,0	5,0
10	Meu líder é guiado em suas ações por padrões morais internos.	4,299	,7980	4,0	1,0	5,0
11	Meu líder pede ideias que desafiam suas crenças centrais.	<b>3,552</b>	<b>1,3175</b>	4,0	1,0	5,0
12	Meu líder ouve atentamente perspectivas alternativas antes de chegar a uma conclusão.	3,970	1,1006	5,0	1,0	5,0
13	Meu líder analisa objetivamente os dados relevantes antes de tomar uma decisão.	4,179	,9681	5,0	1,0	5,0
14	Meu líder encoraja outros a expressar pontos de vista opostos.	3,687	1,2211	4,0	1,0	5,0
<b>Média Geral de Liderança Autêntica</b>		<b>4,00</b>				

Fonte: dados da pesquisa.

As afirmativas que atingiram maior média frente às demais foram: Meu líder está claramente ciente do impacto que ele tem nos outros (4,373); Meu líder é guiado em suas ações por padrões morais internos (4,299) e Meu líder analisa objetivamente os dados relevantes antes de tomar uma decisão (4,179). Valores considerados como altos no parâmetro de análise do construto. Os valores encontrados, junto ao presente estudo, apresentam uma visão geral de quais pontos são mais relevantes para o indivíduo ao refletir o seu vínculo com o seu líder. A afirmativa com pior resultado foi a de Meu líder pede ideias que desafiam suas crenças centrais (3,552), o que pode identificar pouca abertura dos líderes para novas ideias, diferentes das suas.

Na tabela abaixo observam-se as médias registradas para os quatro subgrupos da LA, segundo a escala utilizada na pesquisa.

Tabela 15: Resultados para os subgrupos da Liderança Autêntica

	<b>Média</b>
Autoconhecimento	4,18
Transparência Relacional	4,08
Perspectiva Moral Internalizada	3,94
Processamento Equilibrado	3,85
<b>Média Geral de Liderança Autêntica</b>	<b>4,00</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Além da média geral de 4,0, exibem-se na tabela acima as quatro categorias da liderança autêntica com as médias gerais de cada nível: autoconhecimento, transparência relacional, perspectiva moral internalizada e processamento equilibrado. Não há uma diferença significativa nos valores, demonstrando assim uma harmonia nas áreas analisadas. A variável Autoconhecimento foi a que obteve o melhor resultado (4,18) e Processamento Equilibrado o pior (3,85), demonstrando que os liderados percebem que seus líderes estão conscientes sobre suas forças e fraquezas, porém que isso não se reflete de forma direta e proporcional em suas análises e decisões.

Na sequência, apresentam-se as estatísticas descritivas alcançadas em todas as afirmativas do construto do Comportamento Organizacional de Bastos e Aguiar (2015).



Tabela 16: Média, Desvio Padrão e Moda das afirmativas do construto de Comprometimento Organizacional

Nº	Afirmativas	Média	Desvio	Moda	Mín.	Máx.
1	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da empresa onde trabalho.	5,731	0,5663	6,0	4,0	6,0
2	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa empresa como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	5,597	0,6976	6,0	3,0	6,0
3	Sinto os objetivos de minha empresa como se fosse os meus.	5,433	0,8914	6,0	3,0	6,0
4	A empresa em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	5,328	0,8237	6,0	2,0	6,0
5	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	4,746	<b>1,1193</b>	5,0	1,0	6,0
6	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela empresa onde trabalho.	5,134	0,9984	5,0	1,0	6,0
7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha empresa.	4,970	1,0584	5,0	2,0	6,0
8	Essa empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	5,403	0,8359	6,0	2,0	6,0
9	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	5,343	0,9772	6,0	1,0	6,0
10	Eu realmente me interesso pelo destino da empresa onde eu trabalho.	<b>5,851</b>	<b>0,4353</b>	6,0	4,0	6,0
11	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	<b>4,672</b>	1,0501	5,0	1,0	6,0
12	Eu realmente sinto os problemas dessa empresa como se fossem meus.	5,313	1,0032	6,0	6,0	6,0
<b>Média Geral de COA</b>		<b>5,29</b>				

Fonte: dados da pesquisa.

Observou-se que as médias encontradas têm uma representatividade positiva, na qual se tem como menor média o valor 4,672 e maior média 5,851. Interessante analisar as duas médias com melhor e pior resultado. Ao mesmo tempo em que os respondentes informam que não estão totalmente satisfeitos com as normas da empresa (Q11=4,672), são quase unânimes ao afirmar que realmente se interessam pelo futuro da empresa (Q10=5,851). Ou seja, há um forte desejo de que a empresa prospere, porém que algumas normas e regras deveriam ser revistas.

O desvio padrão teve uma variação de 0,4353 a 1,1193. Houve uma moda de 6,0, embora tenha tido variação de respostas entre 1 e 6. A média geral encontrada foi 5,29.

Segue abaixo a tabela com os resultados levantados no construto de intenção de abandono.

Tabela 17: Média, Desvio Padrão e Moda das afirmativas do construto de IA

Nº	Afirmativas	Média	Desvio	Moda	Mín.	Máx.
1	Penso em sair da empresa onde trabalho.	<b>1,731</b>	1,1225	1,0	1,0	5,0
2	Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para essa empresa.	<b>1,269</b>	0,8631	1,0	1,0	5,0
3	Considero abandonar essa empresa daqui um ano (durante os próximos 13 meses).	1,448	0,9420	1,0	1,0	5,0
<b>Média Geral de IA</b>		<b>1,48</b>				

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar o construto Intenção de Abandono, com suas três afirmativas, é possível identificar que os funcionários da empresa não têm o intuito de sair da empresa em um curto espaço de tempo. A média geral foi de 1,48 e a moda nas três afirmativas foi 1, ou seja o menor resultado possível foi o que mais se repetiu. Infere-se, pelas médias individuais, que poucos respondentes se arrependeram de ingressar na empresa em questão (Q2=1,269), porém esse número é maior quando a afirmativa se refere a pensar, de forma genérica, em sair da empresa (Q1=1,731). Quando a pergunta é mais específica, determinando o prazo de 13 meses, percebe-se uma diminuição de quase 20% na intenção de saída, diminuindo de 1,731 (Q1) para 1,448 (Q3). Ou seja, muitos dos que cogitam a possibilidade de sair da empresa no futuro, não pretendem fazê-lo nos próximos 13 meses.

### c) Aplicação das análises estatísticas

Nesta seção são apresentados os testes realizados para avaliar se as características pessoais dos respondentes interferem nos construtos. Foram analisados todos os dados sociodemográficos coletados no questionário: sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo, tem filhos, quantos filhos, se é o principal responsável pela renda familiar e tempo de empresa. Através de cruzamentos simples das médias gerais de cada subgrupo com as médias das três escalas, buscou-se verificar se há influência dessas características e diferenças

significativas nos resultados de percepção dos funcionários no que diz respeito aos construtos. Alguns pontos chamam a atenção e, por isso, são destacados e analisados a seguir.

A tabela abaixo detalha os resultados da percepção da LA, COA e IA em função do sexo dos respondentes.

Tabela 18: Percepção da LA, COA e IA em função do sexo

<b>Sexo</b>	<b>LA</b>	<b>COA</b>	<b>IA</b>
Masculino	3,93	5,25	1,59
Feminino	<u>4,12</u>	<u>5,38</u>	<u>1,28</u>
<b>Médias</b>	<b>4,00</b>	<b>5,29</b>	<b>1,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os resultados, fica claro um padrão nas respostas quando a variável sexo é a mediadora na análise. Apesar de as diferenças serem pequenas, tanto a percepção sobre a LA, como sobre o COA e a IA foram melhores no sexo feminino (n=23) em relação aos indivíduos do sexo masculino (n=44). Destaque para a intenção de abandono, que obteve uma diferença significativa quando comparamos os diferentes gêneros. As mulheres demonstraram uma IA 19,5% menor do que a dos homens.

A tabela a seguir detalha os resultados da percepção da LA, COA e IA em função da idade dos respondentes.

Tabela 19: Percepção da LA, COA e IA em função da idade

<b>Idade</b>	<b>LA</b>	<b>COA</b>	<b>IA</b>
De 20 a 29 anos	3,95	5,13	<u>1,67</u>
De 30 a 39 anos	<u>3,73</u>	<u>5,12</u>	1,59
De 40 a 49 anos	4,18	5,54	<u>1,23</u>
Mais de 50 anos	<u>4,27</u>	<u>5,59</u>	1,27
<b>Médias</b>	<b>4,00</b>	<b>5,29</b>	<b>1,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode observar há uma progressão tênue na percepção da LA, do COA e da IA em função do aumento da idade. Ou seja, infere-se que quanto maior é a idade, maior é a percepção das características de LA, maior é o COA e menor é a IA. Também, que as médias dos três construtos evoluíram de forma semelhante de acordo com a evolução das faixas

etárias apresentadas, indicando uma relação positiva entre a LA e o COA e negativa com a IA, o que vai ao encontro das hipóteses apresentadas no presente trabalho. Os funcionários com mais de 50 anos demonstraram o maior índice de LA (4,27), o maior de COA (5,59) e o segundo menor de IA (1,27), com resultados semelhantes para o grupo com idade entre 40 e 50 anos.

A tabela a seguir detalha os resultados da percepção da LA, COA e IA em função do estado civil dos respondentes.

Tabela 20: Percepção da LA, COA e IA em função do estado civil

<b>Estado civil</b>	<b>LA</b>	<b>COA</b>	<b>IA</b>
Solteiro	<u>3,89</u>	5,26	1,59
União Estável	4,05	<u>5,11</u>	<u>1,67</u>
Casado	4,01	5,37	1,31
Divorciado	<u>4,52</u>	<u>5,58</u>	<u>1,08</u>
Viúvo (apenas 1 respondente)	3,86	5,42	2,33
<b>Médias</b>	<b>4,00</b>	<b>5,29</b>	<b>1,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a variável estado civil, percebe-se que o grupo de divorciados possuem o maior índice de LA e COA e o menor de IA. Em contraponto, os solteiros e os que possuem união estável atribuíram notas baixas para LA e COA e altas para IA. Infere-se que solteiros, com poucos compromissos familiares como um lar e filhos para proverem teriam maior IA. Em contraponto, divorciados, que possuem além da necessidade de sustentar a família atual precisam, em muitos casos, auxiliar nas despesas com filhos do casamento anterior, teriam maior dependência do emprego e por isso menor IA. Pode-se inferir, nesse sentido, que o estado civil é mais uma variável mediadora, não presente no modelo de investigação original, que influencia a IA. Foi excluído desta discussão o grupo viúvo em função de que teve apenas 1 respondente.

No que diz respeito à escolaridade, a análise de variância, o ANOVA, teve um sig. de 0,006. Demonstrando assim uma diferença de percepção ao que se refere à Liderança Autêntica. Na tabela 19 demonstra-se a diferença de médias encontradas.

Tabela 21: Percepção da LA, COA e IA em função da escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>LA</b>	<b>COA</b>	<b>IA</b>
Ensino Fundamental Incompleto	<u>4,34</u>	5,45	1,13
Ensino Fundamental Completo	3,94	5,45	1,31
Ensino Médio/ Técnico Incompleto	<u>3,23</u>	<u>4,70</u>	<u>1,95</u>
Ensino Médio/ Técnico Completo	3,90	5,24	1,61
Graduação Incompleta	4,27	5,32	1,67
Graduação Completa	4,13	<u>5,49</u>	<u>1,11</u>
<b>Médias</b>	<b>4,00</b>	<b>5,29</b>	<b>1,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela acima demonstra que dos seis níveis de escolaridade, as médias mais baixas de identificação da LA e do COA e a mais alta de IA ocorre na visão dos funcionários que possuem ensino médio incompleto. Em contrapartida, as pessoas com ensino fundamental incompleto e com a graduação completa percebem a LA, o COA e IA, de uma forma mais positiva. Observa-se que não há uma relação direta entre maior ou menor grau de escolaridade, mas que os mesmos grupos que conferem avaliações altas para a LA e o COA, indicam baixa IA, demonstrando uma coerência com as hipóteses apresentadas no modelo de investigação.

No que diz respeito ao cargo, não se identificou diferenças estatísticas representativas, embora se observe algumas diferenças ao analisar as médias das escalas por cargo, conforme demonstrado na tabela acima.

Tabela 22: Percepção da LA, COA e IA em função do cargo na empresa

<b>Cargos</b>	<b>LA</b>	<b>COA</b>	<b>IA</b>
Nível 1	3,96	5,26	<u>1,30</u>
Nível 2	<u>4,09</u>	<u>5,35</u>	1,53
Nível 3	<u>3,85</u>	<u>5,25</u>	<u>1,96</u>
<b>Médias</b>	<b>4,00</b>	<b>5,29</b>	<b>1,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível verificar que a percepção de LA e de IA se alteram com os níveis dos cargos institucionais. O nível 3 tem uma leve diminuição na identificação da LA e uma maior de IA do que os demais níveis. O COA se mostra praticamente imutável quando se compara

os três níveis. Observa-se, a partir das médias apresentadas acima, que o nível 3, composto pelos gestores intermediários da empresa, apresentou os piores resultados em relação aos três construtos, mantendo assim a lógica encontrada até aqui de que quanto pior é a percepção sobre a LA, menor é o COA e maior é a IA por parte dos indivíduos. Vale frisar que esse grupo de funcionários, pertencentes ao nível 3, se reporta diretamente à direção da empresa, o que pode indicar alguma fragilidade nessa relação, uma vez que os líderes avaliados, nesse caso, foram os diretores da organização. Também, que são funcionários que exigem maior suporte da organização e que se não percebem esse suporte, tendem a buscar alternativas fora da empresa.

Por fim, vale ressaltar que funcionários ligados ao grupo 3, dos gestores intermediários, são os que possuem melhor empregabilidade em cidades pequenas e médias, como é o caso da empresa estudada. Por serem escassos. Ao contrário, os respondentes ligados ao grupo 1, de funções iniciais e puramente operacionais, possuem baixa empregabilidade. O que pode contribuir para possuírem baixa IA.

As duas tabelas a seguir detalham os resultados da percepção da LA, COA e IA em função dos respondentes terem filhos ou não e, em caso afirmativo, quantos filhos.

Tabela 23: Percepção da LA, COA e IA em função de ter filho ou não

<b>Tem filho?</b>	<b>LA</b>	<b>COA</b>	<b>IA</b>
Não	3,72	5,13	1,70
Sim	4,10	5,35	1,40
<b>Médias</b>	<b>4,00</b>	<b>5,29</b>	<b>1,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 24: Percepção da LA, COA e IA em função da quantidade de filhos

<b>Se sim, quantos?</b>	<b>LA</b>	<b>COA</b>	<b>IA</b>
1 filho	4,09	5,32	1,44
2 filhos	4,08	5,34	1,38
3 filhos	4,07	5,17	1,22
4 filhos	4,26	5,81	1,44
6 filhos	4,14	5,67	1,00
<b>Médias</b>	<b>4,00</b>	<b>5,29</b>	<b>1,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisamos os resultados tomando como variável mediadora o fato do funcionário ter ou não filho, fica claro que o grupo composto por pais e mães percebe mais a LA, demonstra maior COA e tem menor IA. A tabela 24 vai além, agrupando os indivíduos com filhos em função da quantidade. Os resultados demonstram um padrão quase linear: na medida em que aumenta o número de filhos, melhoram os índices de LA e COA e diminuem de IA. A tabela a seguir detalha os resultados da percepção da LA, COA e IA em função do respondente ser ou não o principal responsável pela renda familiar.

Tabela 25: Percepção da LA, COA e IA em função de ser o principal responsável pela renda familiar

<b>É o principal responsável pela renda familiar?</b>	<b>LA</b>	<b>COA</b>	<b>IA</b>
Não	3,97	5,15	1,58
Sim	4,01	5,36	1,44
<b>Médias</b>	<b>4,00</b>	<b>5,29</b>	<b>1,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os dados obtidos a partir da tabela acima, verifica-se que quando o funcionário é o principal responsável pela renda familiar ele percebe a presença da LA levemente mais forte, demonstra um índice melhor de COA e menor de IA.

No que diz respeito ao tempo de empresa não se observou diferenças estatísticas representativas, embora se observe algumas diferenças ao analisar as médias das escalas, conforme tabela 26.

Tabela 26: Percepção da LA, COA e IA em função do tempo na empresa

<b>Tempo de Empresa</b>	<b>LA</b>	<b>COA</b>	<b>IA</b>
Menos de 1 ano	<u><b>3,32</b></u>	<u><b>4,42</b></u>	<u><b>1,17</b></u>
Entre 1 e 3 anos	4,06	5,21	<u><b>1,73</b></u>
Entre 3 e 5 anos	4,04	5,28	1,27
Entre 5 e 10 anos	3,94	5,26	1,44
Mais de 10 anos	<u><b>4,10</b></u>	<u><b>5,53</b></u>	1,52
<b>Média Geral</b>	<b>4,00</b>	<b>5,29</b>	<b>1,48</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Embora os valores estatísticos não tenham mostrado diferenças significativas, percebe-se que os funcionários com mais de 10 anos atingiram valores de LA (4,1) e de COA (5,53)

maiores do que os demais. Porém, indo contra as hipóteses apresentadas, esse grupo foi o que demonstrou o segundo maior grau de IA (1,52). Em contrapartida, os funcionários que têm menos de um ano de empresa, expressam menos percepção sobre a LA (3,32) e menor COA (4,42), embora tenham menor IA (1,17) do que os demais.

Como um efeito semelhante ao citado acima, infere-se que a dependência financeira do emprego associada à pouca, ou nenhuma, alternativa paralela fora da empresa, exercer funções pouco complexas, bem como ser do sexo feminino, ter idade mais avançada, filhos e menor grau de escolaridade fazem com que a IA seja menor do que para grupos com características distintas. Tais observações indicam a influência de variáveis mediadoras que podem influenciar uma maior Intenção de Abandono, independentes do COA e da LA.

#### **d) Discussão das Hipóteses**

A análise de caminhos (*path analysis*, em inglês) tem-se mostrado um método eficaz na realização de análises quantitativas a partir de modelos teóricos hipotetizados pelo pesquisador. Nesse sentido, buscando comprovar ou refutar as quatro hipóteses apresentadas no modelo de investigação, foi realizado através da análise de caminhos o cruzamento dos dados entre os construtos, visando identificar quais possuem correlação entre si e qual é a intensidade da influência entre as variáveis básicas e explicativas.

*i) Hipótese 1: A Liderança Autêntica (LA) está positivamente associada com o Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)*

A figura 6, demonstrada abaixo, detalha a correlação entre as variáveis do construto de LA e de COA. Observa-se de forma clara que a relação entre todas as variáveis é positiva, variando de valores próximo a zero até 0,667 (v22 x v35), o que é considerada forte. Utilizando de forma complementar um Teste T através do método de correlação de Spearman, pode-se verificar a significância e a probabilidade de erro. Dessa forma, todos os resultados destacados em negrito possuem intensidade de correlação superior a 0,400 e significância para a análise, sendo que os itens marcados com \* têm probabilidade de erro de até 5% e os marcados com \*\* de até 1%. Ou seja, são significantes, têm forte intensidade na relação e alto grau de confiabilidade. Das 168 correlações, 92 (54,8%) tem significância e intensidade superior a 0,400, sendo que desses, 24 possuem intensidade moderada entre 0,500 e 0,599 e



erro de até 1% e 6 têm intensidade moderada-forte com resultados superiores a 0,600 e erro de até 1%.

Figura 6: Análise de correlação entre as variáveis explicativas (LA) e variáveis básicas (COA)

	24) Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da empresa onde trabalho.	25) Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa empresa como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	26) Sinto os objetivos de minha empresa como se fossem meus.	27) A empresa em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	28) A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	29) Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela empresa onde trabalho.	30) Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha empresa.	31) Essa empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	32) Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	33) Eu realmente me interesso pelo destino da empresa onde eu trabalho.	34) Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	35) Eu realmente sinto os problemas dessa empresa como se fossem meus.
10) Meu líder descreve com precisão a maneira como os outros vêem suas habilidades.	0,490702 **	0,632732 **	0,524942 **	0,366111 **	0,55156 **	0,593743 **	0,525182 **	0,405539 **	0,333546 **	0,508141 **	0,529931 **	0,520911 **
11) Meu líder mostra que ele entende seus pontos fortes e fracos.	0,467156 **	0,56908 **	0,536276 **	0,411765 **	0,400551 **	0,510017 **	0,557147 **	0,433514 **	0,440857 **	0,463565 **	0,487549 **	0,464123 **
12) Meu líder está claramente ciente do impacto que ele tem nos outros.	0,654083 **	0,480206 **	0,396241 **	0,267499 **	0,324846 **	0,570556 **	0,423098 **	0,341168 **	0,392729 **	0,623913 **	0,431399 **	0,49154 **
13) Meu líder afirma claramente o que ele significa.	0,438662 **	0,470828 **	0,282026 *	0,313513 **	0,408772 **	0,455663 **	0,498962 **	0,398675 **	0,392968 **	0,426012 **	0,470668 **	0,362958 **
14) Meu líder compartilha abertamente informações com outras pessoas.	0,35769 **	0,339971 **	0,268776 *	0,06916	0,252893 *	0,308245 *	0,408572 **	0,410647 **	0,190598	0,365791 **	0,296273 *	0,352343 **
15) Meu líder expressa suas idéias e pensamentos claramente para os outros.	0,312475 **	0,38379 **	0,417152 **	0,422181 **	0,41799 **	0,355176 **	0,439221 **	0,205044	0,483917 **	0,33199 **	0,451951 **	0,325724 **
16) Meu líder mostra coerência entre suas crenças e ações.	0,442853 **	0,583446 **	0,484157 **	0,250738 *	0,41819 **	0,602642 **	0,362 ***	0,283103 *	0,386543 **	0,593184 **	0,428087 **	0,504071 **
17) Meu líder usa suas crenças centrais para tomar decisões.	0,382193 **	0,365632 **	0,443491 **	0,27137 *	0,378961 **	0,441655 **	0,419866 **	0,402067 **	0,430561 **	0,446125 **	0,407934 **	0,378242 **
18) Meu líder resiste à pressão sobre ele / ela para fazer coisas contrárias às suas crenças/opiniões.	0,313872 **	0,348791 **	0,275281 *	0,023146	0,168729	0,271011 *	0,162343	0,245191 *	0,156677	0,419108 **	0,143467	0,169726
19) Meu líder é guiado em suas ações por padrões morais internos.	0,358688 **	0,408213 **	0,3707 **	0,227512	0,201652	0,339572 **	0,362439 **	0,390215 **	0,19375	0,33622 **	0,209753	0,341208 **
20) Meu líder pede ideias que desafiam suas crenças centrais.	0,301341 *	0,335462 **	0,315029 **	0,16378	0,279192 *	0,303895 *	0,447921 **	0,291284 *	0,272408 *	0,371378 **	0,322292 **	0,300862 *
21) Meu líder ouve atentamente perspectivas alternativas antes de chegar a uma conclusão.	0,389177 **	0,448639 **	0,204486	0,368705 **	0,519315 **	0,416514 **	0,390135 **	0,420105 **	0,429962 **	0,408492 **	0,503193 **	0,550483 **
22) Meu líder analisa objetivamente os dados relevantes antes de tomar uma decisão.	0,394365 **	0,554833 **	0,432237 **	0,360125 **	0,483997 **	0,570955 **	0,542062 **	0,421103 **	0,484476 **	0,552279 **	0,547929 **	0,666893 **
23) Meu líder encoraja outros a expressar pontos de vista opostos.	0,444489 **	0,490821 **	0,449238 **	0,451592 **	0,483518 **	0,374212 **	0,644585 **	0,451912 **	0,406776 **	0,467914 **	0,528374 **	0,463604 **

\* Os itens marcados com \* representa que é significativo com probabilidade de erro de até 5%. Com \*\* é significativo com probabilidade de erro de até 1%. Sem asterisco não possui significância.

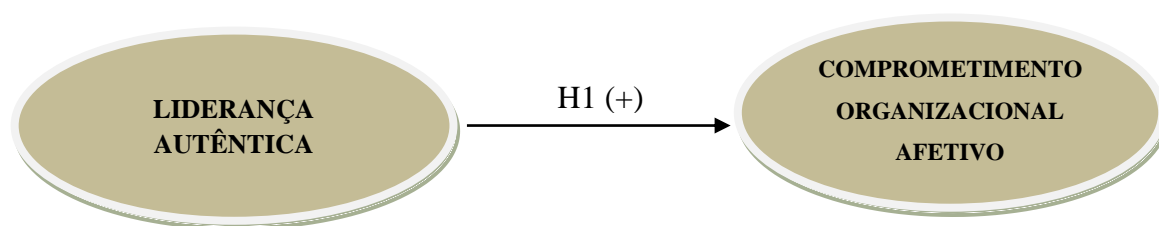
Intensidade da correlação positiva: 0,000 a 0,199 é muito fraca | 0,200 a 0,399 é fraca | 0,400 a 0,699 é moderada | 0,700 a 0,899 é forte | 0,900 de 0,999 é muito forte | Igual a 1 é perfeita

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os resultados das análises de caminhos, nas quais se verifica os efeitos diretos e indiretos das variáveis explicativas sobre a variável básica (relação de causa e efeito), temos como destaque as variáveis 10, 11, 12, 16, 23 que juntas são responsáveis por grande parte da correlação positiva com o construto de COA. Em alguns casos, carregam em torno de 90% da soma dos resultados do efeito direto e dos efeitos indiretos sobre a variável básica. Como exemplo, cita-se a correlação da variável explicativa 12 (LA) sobre a variável básica 24 (COA) que obteve um total de 0,6540 e quando medido seu efeito direto obteve um resultado 0,5834.

Sendo assim, com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que a Liderança Autêntica (LA) está positivamente associada ao Comprometimento Organizacional Afetivo (COA), comprovando dessa forma a hipótese 1, ilustrada abaixo na figura 7.

Figura 7: Esquema gráfico da Hipótese 1 do modelo de investigação



Fonte: pelo autor.

ii) *Hipótese 2: A Liderança Autêntica (LA) está negativamente associada com a Intenção de Abandono (IA)*

A figura 8, demonstrada abaixo, detalha a correlação entre as variáveis do construto LA com o construto IA. Nela, observa-se uma intensidade negativa ou muito fraca (entre 0,000 a 0,1999) e sem significância, principalmente quando observados os resultados ligados às questões 36 (Penso em sair da empresa onde trabalho) e 38 (Considero abandonar essa empresa daqui um ano). Quando analisada a correlação através da questão 37 (Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para essa empresa.), verifica-se significância na maioria dos resultados, chegando a um total de 0,4220 na intensidade da correlação com a variável explicativa 22 (v22), com probabilidade de erro de até 1%. Ao observar o efeito direto de v22 sobre v37 temos uma intensidade de 0,4081, sendo assim responsável por 96,7% do efeito total (efeito direto + efeito indireto). Comportamento semelhante ocorre quando tomamos como variável explicativa a questão 10 (v10) sobre v37.

Figura 8: Análise de correlação entre as variáveis explicativas (LA) e variáveis básicas (IA)

	36) Penso em sair da empresa onde trabalho.	37) Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para essa empresa.	38) Considero abandonar essa empresa daqui um ano (durante os próximos 13 meses).
10) Meu líder descreve com precisão a maneira como os outros vêem suas habilidades.	-0,059542	<b>0.380677 **</b>	0.122077
11) Meu líder mostra que ele entende seus pontos fortes e fracos.	0.019195	0.288132 *	0.18549
12) Meu líder está claramente ciente do impacto que ele tem nos outros.	0.120281	<b>0.364195 **</b>	0.246468 *
13) Meu líder afirma claramente o que ele significa.	0.068521	0.295634 *	0.18968
14) Meu líder compartilha abertamente informações com outras pessoas.	0.060939	<b>0.318661 **</b>	0.161545
15) Meu líder expressa suas idéias e pensamentos claramente para os outros.	0.041983	0.283981 *	0.178665
16) Meu líder mostra coerência entre suas crenças e ações.	0.121199	<b>0.346835 **</b>	0.206401
17) Meu líder usa suas crenças centrais para tomar decisões.	0.175353	0.270014 *	0.19395
18) Meu líder resiste à pressão sobre ele / ela para fazer coisas contrárias às suas crenças (opiniões).	-0,033482	0.191675	0.031168
19) Meu líder é guiado em suas ações por padrões morais internos.	-0,083247	0.117248	0.028853
20) Meu líder pede ideias que desafiam suas crenças centrais.	0.110025	0.284939 *	0.134807
21) Meu líder ouve atentamente perspectivas alternativas antes de chegar a uma conclusão.	0.007143	0.301141 *	0.164698
22) Meu líder analisa objetivamente os dados relevantes antes de tomar uma decisão.	0.066685	<b>0.422021 **</b>	0.226395
23) Meu líder encoraja outros a expressar pontos de vista opostos.	-0,111541	0.224838	0.094022

Os itens marcados com \* representa que é significativo com probabilidade de erro de até 5%. Com \*\* é significativo com probabilidade de erro de até 1%. Sem asterisco não possui significância.

Intensidade da correlação positiva: 0,000 a 0,199 é muito fraca | 0,200 a 0,399 é fraca | 0,400 a 0,699 é moderada | 0,700 a 0,899 é forte | 0,900 de 0,999 é muito forte | Igual a 1 é perfeita

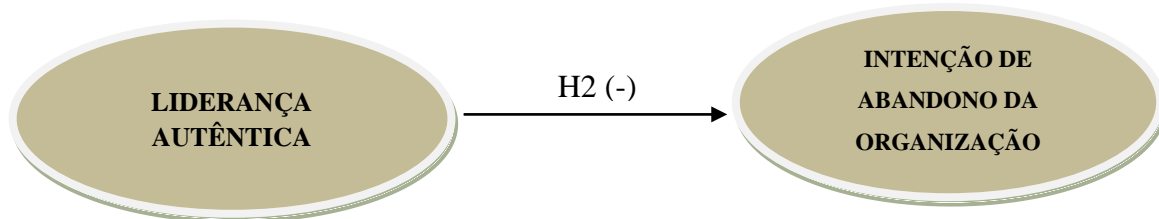
Fonte: dados da pesquisa.

Ao rodar a análise de caminhos, atingimos um resultado total na correlação v10 x v37 de 0,3806 com probabilidade de erro de até 1%, sendo que o efeito direto sobre ela somou 0,2106. Ao analisar o caminho percorrido nas demais correlações, identifica-se um efeito indireto de v10 e v22 que somados supera o resultado total da maioria das correlações, indicando que caso essas duas questões fossem excluídas da análise a intensidade da correlação geral entre os construtos LA e IA com a variável básica 37 seria muito fraca, nula

ou negativa. Ainda, vale destacar que dos 42 cruzamentos possíveis (3 IA x 14 LA), verificam-se apenas 11 resultados com significância.

Sendo assim, com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que a Liderança Autêntica (LA) tem fraca associação negativa com a Intenção de Abandono (IA), comprovando parcialmente a hipótese 2 (figura 9).

Figura 9: Esquema gráfico da Hipótese 2 do modelo de investigação



Fonte: pelo autor.

*iii) Hipótese 3: O Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) está negativamente associado com a Intenção de Abandono (IA)*

A figura 10, apresentada abaixo, demonstra a correlação entre as variáveis do construto COA com o construto IA. Nela, observa-se que quando a variável básica é v36 não há significância na correlação, uma vez que todos os resultados são muito fracos ou negativos. Ao analisar o cruzamento com v38 há um leve incremento na intensidade da correlação, chegando a 0,3398 com margem de erro até 1% quando a variável explicativa é v25. No entanto, a maioria das variáveis da correlação com o construto COA com essa variável básica tem intensidade muito fraca ou negativa. Por outro lado, ao se observar o resultado total das correlações (efeito direto + efeitos indiretos) com a variável básica 37 (v37) observa-se uma intensidade da correlação positiva chegando a moderada, com significância e alta confiabilidade em 8 das 12 variáveis.

Assim como observado na correlação entre LA e IA, os resultados indicam uma influência positiva dos aspectos ligados ao COA no que diz respeito ao não arrependimento do indivíduo em vir trabalhar para a empresa em questão (v37), o que não se repete na mesma intensidade quando o questionamento direciona o foco para a intenção de saída da empresa sem a determinação de um prazo específico (v36) ou no prazo de até 13 meses (v38).

Figura 10: Análise de correlação entre as variáveis explicativas (COA) e variáveis básicas (IA)

	36) Penso em sair da empresa onde trabalho.	37) Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para essa empresa.	38) Considero abandonar essa empresa daqui um ano (durante os próximos 13 meses).
24) Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da empresa onde trabalho.	0,11625	<b>0,453867 **</b>	<b>0,274483 *</b>
25) Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa empresa como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	0,208357	<b>0,542501 **</b>	<b>0,339891 **</b>
26) Sinto os objetivos de minha empresa como se fosse os meus.	-0,03883	<b>0,307048 *</b>	0,125708
27) A empresa em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	-0,200495	-0,020832	-0,084364
28) A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	-0,091348	0,222723	-0,037154
29) Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela empresa onde trabalho.	0,054593	<b>0,402985 **</b>	0,10795
30) Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha empresa.	-0,195028	0,164219	-0,007503
31) Essa empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	0,006425	<b>0,292761 *</b>	0,065209
32) Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	-0,035039	0,128981	-0,070277
33) Eu realmente me interesso pelo destino da empresa onde eu trabalho.	0,233299	<b>0,591228 **</b>	<b>0,328238 **</b>
34) Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	-0,010775	<b>0,336858 **</b>	0,071195
35) Eu realmente sinto os problemas dessa empresa como se fossem meus.	-0,096336	<b>0,346516 **</b>	0,095459

Os itens marcados com \* representa que é significativo com probabilidade de erro de até 5%. Com \*\* é significativo com probabilidade de erro de até 1%. Sem asterisco não possui significância.

Intensidade da correlação positiva: 0,000 a 0,199 é muito fraca | 0,200 a 0,399 é fraca | 0,400 a 0,699 é moderada | 0,700 a 0,899 é forte | 0,900 de 0,999 é muito forte | Igual a 1 é perfeita

Fonte: dados da pesquisa.

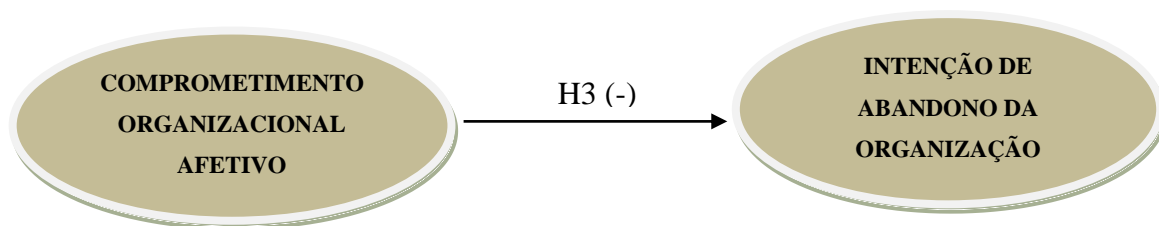
Ao observarmos os resultados individuais dos efeitos diretos e indiretos das variáveis explicativas do construto COA sobre as variáveis básicas do construto IA identificam-se três correlações com significância, intensidade de moderada para forte e alto grau de confiabilidade: v24, v25 e v33. Destaca-se a correlação entre a variável básica v37 com a explicativa v33, que registra um resultado total de 0,5912, margem de erro de até 1%, e com

efeito direto 0,4343. Vale ressaltar que na análise das demais variáveis do construto de COA a soma dos efeitos indiretos das três variáveis em destaque ultrapassa o resultado total da correlação entre elas, demonstrando dessa forma que caso fossem excluídas da análise a correlação entre os construtos COA e IA teria baixa intensidade, seria nula ou negativa.

Por tudo isso, infere-se que os respondentes sentem orgulho em trabalhar para a empresa, gostam de trabalhar nela de forma moderada e que, com uma intensidade próxima a forte, se interessam pelo destino dela; e que esses aspectos estão associados a uma baixa intenção de abandono. No entanto, os demais cruzamentos individuais indicam intensidade muito fraca, ou negativa na correlação entre COA e IA, especialmente quando analisadas as tabelas com os efeitos diretos e indiretos das outras variáveis presentes nos construtos.

Sendo assim, com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que o Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) tem fraca associação negativa com a Intenção de Abandono (IA), comprovando parcialmente a hipótese 3 (figura 11).

Figura 11: Esquema gráfico da Hipótese 3 do modelo de investigação



Fonte: pelo autor.

*iv) Hipótese 4: o Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) medeia a associação negativa entre Liderança Autêntica (LA) e a Intenção de Abandono (IA)*

Ao observar os resultados obtidos na análise de caminhos entre os três construtos, no qual as questões ligadas ao construto de IA (v36 a v38) serviram como variáveis básicas e as questões inerentes aos construtos de LA e COA como variáveis explicativas (v10 a v35), verifica-se ausência de padrão e baixa significância nos índices obtidos, especialmente quando o foco recai sobre os efeitos indiretos de cada variável sobre os totais.

Como o objetivo dessa análise específica é identificar se o COA exerce influência como mediador na relação entre LA e IA, foram observados com mais atenção os efeitos indiretos das variáveis v24 a v35 (COA) quando agrupadas ao efeito direto das variáveis v10 a v23 (LA) sobre as variáveis básicas v36 a v38 (IA). Dessa forma é possível comparar a

intensidade da correlação total, do efeito direto e dos efeitos indiretos, visando identificar quais são positivos, insignificantes ou negativos e se o COA influencia a relação entre os outros dois construtos. Demonstra-se abaixo (figura 12), como forma de exemplificar, o efeito direto da variável explicativa v10 (LA) sobre as variáveis básicas 36, 37 e 38 (IA) e os efeitos indiretos de todas as demais variáveis pertencentes aos construtos LA e COA sobre as variáveis básicas.

Figura 12: Exemplo dos efeitos direto e indireto das variáveis explicativas sobre as básicas

VARIÁVEL BÁSICA x36 X VARIÁVEL EXPLICATIVA x10			VARIÁVEL BÁSICA x37 X VARIÁVEL EXPLICATIVA x10			VARIÁVEL BÁSICA x38 X VARIÁVEL EXPLICATIVA x10		
EFEITO DIRETO DE x10 SOBRE x36 - .16018569			EFEITO DIRETO DE x10 SOBRE x37 .22487874			EFEITO DIRETO DE x10 SOBRE x38 - .04205959		
EFEITO INDIRETO VIA	x35	-.30507047	EFEITO INDIRETO VIA	x35	-.15485307	EFEITO INDIRETO VIA	x35	-.25209958
EFEITO INDIRETO VIA	x34	-.03571696	EFEITO INDIRETO VIA	x34	.07496041	EFEITO INDIRETO VIA	x34	-.03080449
EFEITO INDIRETO VIA	x33	-.06725065	EFEITO INDIRETO VIA	x33	.21477807	EFEITO INDIRETO VIA	x33	.14965251
EFEITO INDIRETO VIA	x32	-.00245459	EFEITO INDIRETO VIA	x32	-.07399524	EFEITO INDIRETO VIA	x32	-.10632938
EFEITO INDIRETO VIA	x31	.03114830	EFEITO INDIRETO VIA	x31	-.00478276	EFEITO INDIRETO VIA	x31	-.04197429
EFEITO INDIRETO VIA	x30	-.14681074	EFEITO INDIRETO VIA	x30	-.09344971	EFEITO INDIRETO VIA	x30	-.06218623
EFEITO INDIRETO VIA	x29	-.01756733	EFEITO INDIRETO VIA	x29	-.04106499	EFEITO INDIRETO VIA	x29	-.12014197
EFEITO INDIRETO VIA	x28	.00553671	EFEITO INDIRETO VIA	x28	-.02264391	EFEITO INDIRETO VIA	x28	-.08698693
EFEITO INDIRETO VIA	x27	-.09342024	EFEITO INDIRETO VIA	x27	-.10976624	EFEITO INDIRETO VIA	x27	-.09843472
EFEITO INDIRETO VIA	x26	-.12332786	EFEITO INDIRETO VIA	x26	.01609458	EFEITO INDIRETO VIA	x26	.07780967
EFEITO INDIRETO VIA	x25	.48488155	EFEITO INDIRETO VIA	x25	.20135354	EFEITO INDIRETO VIA	x25	.2977044
EFEITO INDIRETO VIA	x24	.067839610	EFEITO INDIRETO VIA	x24	.14487950	EFEITO INDIRETO VIA	x24	.16480659
EFEITO INDIRETO VIA	x23	-.05073049	EFEITO INDIRETO VIA	x23	-.08685467	EFEITO INDIRETO VIA	x23	.06632372
EFEITO INDIRETO VIA	x22	-.19242766	EFEITO INDIRETO VIA	x22	.28835738	EFEITO INDIRETO VIA	x22	.19343158
EFEITO INDIRETO VIA	x21	-.05376466	EFEITO INDIRETO VIA	x21	-.00889837	EFEITO INDIRETO VIA	x21	.13032593
EFEITO INDIRETO VIA	x20	-.08028481	EFEITO INDIRETO VIA	x20	.06430977	EFEITO INDIRETO VIA	x20	-.01828225
EFEITO INDIRETO VIA	x19	-.05204656	EFEITO INDIRETO VIA	x19	-.06190664	EFEITO INDIRETO VIA	x19	-.11521734
EFEITO INDIRETO VIA	x18	-.16005992	EFEITO INDIRETO VIA	x18	-.07064718	EFEITO INDIRETO VIA	x18	-.13856705
EFEITO INDIRETO VIA	x17	-.10845474	EFEITO INDIRETO VIA	x17	.01406478	EFEITO INDIRETO VIA	x17	.09845527
EFEITO INDIRETO VIA	x16	-.00706058	EFEITO INDIRETO VIA	x16	-.15209569	EFEITO INDIRETO VIA	x16	-.03273459
EFEITO INDIRETO VIA	x15	.01465473	EFEITO INDIRETO VIA	x15	.06903437	EFEITO INDIRETO VIA	x15	-.00481703
EFEITO INDIRETO VIA	x14	.02338268	EFEITO INDIRETO VIA	x14	.00525593	EFEITO INDIRETO VIA	x14	-.00553593
EFEITO INDIRETO VIA	x13	-.11571471	EFEITO INDIRETO VIA	x13	-.04428926	EFEITO INDIRETO VIA	x13	-.03762412
EFEITO INDIRETO VIA	x12	.10616739	EFEITO INDIRETO VIA	x12	-.06143035	EFEITO INDIRETO VIA	x12	-.00052500
EFEITO INDIRETO VIA	x11	.08235997	EFEITO INDIRETO VIA	x11	.04938801	EFEITO INDIRETO VIA	x11	.13788782
<b>TOTAL</b>		<b>-0.059542</b>	<b>TOTAL</b>		<b>0.380677</b>	<b>TOTAL</b>		<b>0.122077</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Observando os efeitos indiretos sobre as variáveis ligadas ao construto de intenção de abandono (IA) via variáveis pertencentes ao construto de comprometimento organizacional afetivo (COA), marcadas de vermelho na tabela, fica claro que há pouca significância. Quando a variável básica é v36 (tabela à esquerda) temos apenas duas correlações entre v24 e v35 com significância ( $> 0,200$ ), sendo que uma tem correlação positiva ( $v25 = 0,4848$ ) e outro negativa ( $v35 = -0,3050$ ). Ainda, se compararmos os efeitos indiretos das variáveis de LA (v10 a v23) com as de COA (v24 a v35) sobre o resultado total, percebe-se que COA tem maior significância que LA. Esse comportamento se repete de forma quase idêntica na correlação com a variável básica v38 (tabela à direita). Por sua vez, quando analisamos a correlação com a variável básica v37 verifica-se uma maior significância, tanto no resultado total, no efeito direto de v10 como nos efeitos indiretos. Resultados que vão ao encontro do que vimos até aqui nas demais análises de caminho realizadas no presente estudo, indicando que tanto LA como COA tem maior influência positiva sobre o não arrependimento do

funcionário vir para a empresa (v37) do que sobre ele pensar em sair dela agora (v36) ou nos próximos 13 meses (v38).

Enfim, o que se percebe é que os índices de COA são mais significativos do que os de LA, tanto no contexto geral como na influência sobre IA, porém há certa aleatoriedade nos resultados obtidos, com poucas variáveis com significância positiva, poucas com significância negativa e muitas insignificantes. Vale destacar que comportamento semelhante se repete em todas as demais correlações não exemplificadas aqui, mas presentes no estudo. Ou seja, não fica demonstrada a intensidade, significância e confiabilidade necessárias para confirmar de forma segura a hipótese em questão.

Sendo assim, com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que o Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) medeia de forma fraca a associação negativa da Liderança Autêntica (LA) com a Intenção de Abandono (IA), comprovando parcialmente a hipótese 4 (figura 13).

Figura 13: Esquema gráfico da hipótese 4 do modelo de investigação



Fonte: pelo autor.



## E) CONCLUSÕES

### a) Sumário dos resultados

Os resultados obtidos, a partir da investigação, demonstram que a empresa analisada tem uma equipe com bom nível de comprometimento organizacional afetivo (Média Ponderada = 88,2%), que percebe a presença de componentes de liderança autêntica (Média Ponderada = 80,0%) e que possui pouca intenção de sair (Média Ponderada = 29,6%) da mesma nos próximos meses. Cenário favorável para o bom desempenho das atividades e para que se tenha um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

No entanto, destacam-se algumas reflexões. Primeiro, sugere-se que a empresa analise quais divergências ocorrem entre as ideias da empresa e os funcionários (Q5 - COA). Embora de modo geral a questão tenha tido maior concordância, foi a que apresentou mais variação de resposta.

Os aspectos destacados como positivos foram que os funcionários sentem-se orgulhosos por trabalhar na empresa (Q1 / Q2 - COA) e, especialmente, que se interessam pelos objetivos (Q3 - COA) e pelo futuro (Q10 - COA) da empresa. Fatores que destacam o interesse em atingirem os objetivos estratégicos da empresa.

Nas afirmações de intenção de abandono, embora alguns funcionários considerem essa ideia (Q1 - IA), percebe-se que não se arrependem de ter dedicado parte de sua vida à empresa (Q2 - IA) e que quando a afirmação é específica, dando o prazo de 13 meses, a intenção de saída é diminuída. Resultado que foi comprovado através do estudo realizado pelo método de Análise de Caminhos (*Path Analysis*).

As percepções quanto à liderança autêntica apresentam algumas variações ao analisarmos as questões (Q1 a Q14 - LA) entre os funcionários. No entanto, faz-se importante não realizar generalizações, uma vez que foram analisados líderes de diversos setores, que por consequência, tem características distintas. Porém, destacamos o alto nível de liderança percebido na empresa. De modo geral, identifica-se que a empresa estudada tem um ambiente propício para a interação dos funcionários, mantêm uma equipe comprometida em buscar resultados comuns. Contudo, percebe-se que há espaço para que normas e regras sejam revistas e alguns aspectos da liderança autêntica possam ser melhorados.

Por fim, visando responder ao problema de pesquisa e às hipóteses propostas, destacam-se também as variáveis sociodemográficas como mediadoras entre os construtos. Os funcionários com mais idade, com mais tempo de empresa e em cargos mais elevados

identificam-se com a mesma, são comprometidos, percebem os esforços das lideranças e a presença das características de autenticidade, porém esses sentimentos não se refletem de forma direta na intenção de permanecer na empresa, quando tem seus resultados comparados aos demais. Ao mesmo tempo, os indivíduos mais jovens, com menos tempo de empresa e em cargos iniciais percebem pouco a LA, tem baixo COA, no entanto registraram os menores índices de IA. Quando os construtos foram levados à prova através do método de análise de caminhos os resultados indicaram uma correlação positiva e significativa entre LA e COA, porém não evidenciaram o mesmo comportamento nas demais correlações, demonstrando ausência de padrão nas respostas, baixa intensidade e pouca significância.

Sendo assim, os resultados levantados comprovam a hipótese (H1), de que a presença da Liderança Autêntica impacta positivamente o Comprometimento Organizacional Afetivo, indo ao encontro de resultados obtidos em outros estudos (Avolio & Luthans, 2003; Hidayat, 2016), que demonstraram que os líderes autênticos promovem a motivação dos funcionários, o que aumenta o comprometimento dos mesmos no trabalho. Porém, comprovaram de forma apenas parcial as demais hipóteses (H2, H3 e H4). Evidencia-se, assim, que a relação entre os construtos não é simples e nem direta e pode ser mediada por outros fatores como idade, sexo, nível hierárquico, escolaridade, tempo de empresa, questões familiares e oportunidades alternativas de trabalho fora da empresa.

Sendo assim, pode-se afirmar que os resultados obtidos nas análises sugerem que quando há mais compromissos e responsabilidades assumidas pelo indivíduo fora da empresa, quanto menor a sua empregabilidade, quanto mais complexa é sua estrutura familiar, quanto mais ele depende financeiramente da empresa para suprir suas necessidades básicas, ele tende a ter menos vontade de abandonar a organização. O que indica que essas variáveis mediadoras podem ser tão ou mais determinantes para aumentar ou diminuir a IA do que um elevado COA e a percepção sobre a LA.

Destacam-se também, como aspectos relevantes que foram observados a partir desse trabalho, a idéia de que a qualidade das relações entre funcionários e empresa, e consequente satisfação dos envolvidos, parece estar mais ligada às competências de liderança dos gestores de cada equipe do que propriamente às políticas gerais da empresa e aos líderes principais (diretores). O que torna ainda mais relevante um trabalho de desenvolvimento de lideranças intermediárias. Ficou claro pelas respostas dos construtos de COA e IA que os gestores intermediários, apesar de serem os mais comprometidos, registraram o maior valor na escala de intenção de abandono da empresa (o que nesse caso é negativo).

Também, trazer à luz os princípios, conceitos e direcionamentos da liderança autêntica, incomum para o segmento de atuação, porte e contexto social no qual a empresa em questão está localizada, é mais um ponto positivo a se destacar. Outra contribuição que pode ser apontada é a oferta de subsídios para a criação de novas políticas de gestão dos recursos humanos para a empresa que serviu como campo de pesquisa e outras de mesmo segmento ou porte.

Por fim, o presente estudo irá abrir mais um campo de estudos e pesquisa ao autor, com novas possibilidades para a criação de artigos, palestras, treinamentos e disciplinas para cursos livres, de graduação e pós-graduação.

## **b) Limitações**

A empresa escolhida para servir como campo de pesquisa possui uma diversidade de atividades e formas em suas relações trabalhistas, com muitas funções e grupos de trabalho distintos e com vários funcionários atuando fora da empresa. Essas características fizeram com que muitos funcionários estivessem ausentes no dia da aplicação do questionário (25%). Também, pela heterogeneidade das equipes e líderes, houve alguma confusão sobre quais os líderes deveriam ser avaliados. Tanto que o questionário passou por melhorias em seu enunciado após o pré-teste realizado com um pequeno grupo de funcionários.

Outro aspecto que impôs alguma dificuldade foi a baixa escolaridade dos funcionários. Em função disso, o questionário teve que ser completado com explicações prévias e a inclusão de sinônimos e explicações complementares em diversas questões, sobre as escalas originais. Além disso, os funcionários com maior dificuldade responderam o questionário de forma física na presença de um especialista, que não faz parte do quadro da empresa.

Em hora, vale destacar o fato de que a aplicação dos questionários foi realizada durante a pandemia da Covid-19, em um momento de incertezas sociais e econômicas, alta nos índices de desemprego, dentre vários outros problemas. Esse estado de exceção pode influenciar o resultado da pesquisa, especialmente no que tange à intenção de abandono.

Também, o fato de não ser definido de forma clara qual o líder estava sendo avaliado, mas sim a presença da liderança autêntica em um contexto geral, impôs um desafio de entendimento e análise por parte dos respondentes. Prova disso é que nos testes realizados de forma prévia esse foi um dos pontos levantados e, após essa verificação, foi incluída uma mensagem explicativa no cabeçalho do questionário a fim de evitar uma possível dúvida. Por

isso, os resultados refletem um panorama geral do comportamento dos líderes da empresa, sem ser possível um direcionamento adequado a equipes ou líderes específicos.

De forma geral, acredita-se que o estudo não tenha tido limitações que possam comprometer o resultado final, porém o número de participantes restrito e o fato de que apenas uma empresa serviu como campo de pesquisa podem distorcer alguns dados e suas análises. Todavia, as referências encontradas na literatura, conforme defendido por Bastos e Menezes (2010), dentre outros autores presentes no referencial teórico desse trabalho, com destaque à seção “d” da revisão da literatura, bem como os resultados consistentes obtidos através da análise de caminhos realizada (*path analysis*), indicam coerência nas conclusões do trabalho. Evidências que asseguram a tese de que, mesmo com uma amostra reduzida, o estudo é válido e pertinente.

### **c) Recomendações e propostas para trabalho futuro**

Para a empresa estudada sugere-se que seja realizado um acompanhamento anual no que se refere ao comprometimento organizacional, para que se possa monitorar o vínculo afetivo dos funcionários com a empresa, de maneira formal e em longo prazo. Além disso, abrir um espaço de discussão junto aos funcionários sobre o futuro da empresa, dado ao grande interesse demonstrado pelos mesmos nos resultados organizacionais e destino da mesma. Dessa forma, uma maior satisfação dos envolvidos e melhores resultados podem ser esperados, a partir da integração das equipes de trabalho com a gestão da empresa. Todavia, sugere-se que em futuras pesquisas se busque identificar se esse comprometimento demonstrado pelos funcionários está ligado a fatores afetivos ou a fatores práticos, enquadrando-se dessa forma como comprometimento instrumental, que é aquele quando o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída, permanecendo nela mais porque precisa do que porque deseja.

Como foi abordado de forma superficial ao longo desse trabalho, direcionar um futuro estudo com o foco exclusivo nos gestores intermediários, através de questionários qualitativos, com entrevistas, *focus group*, dentre outras formas, deve gerar informações valiosas, tanto no que diz respeito à gestão da empresa em um âmbito geral, como de forma específica acerca do seu capital humano e no desenvolvimento de lideranças intermediárias. A partir das respostas, ficou claro que esse grupo de funcionários tem alto nível de COA, porém percebe de forma mais tênue a presença da LA, bem como possuem uma maior intenção de saída da organização. Comprovando, dessa forma, que a relação entre as variáveis estudadas

são influenciadas por outros fatores. Buscar entender, de forma mais precisa, quais são esses fatores, ou ao menos os mais determinantes, pode ser foco de outro trabalho a ser realizado no futuro e que deve dar direcionamentos importantes para políticas de recrutamento e seleção, capacitação, *endomarketing*, remuneração estratégica, desenvolvimento de lideranças dentre outras ligadas à área de gestão dos recursos humanos.

Por fim, sugere-se estender a pesquisa para outras empresas com características semelhantes, de mesmo porte ou segmento, a fim de poder comparar os resultados e obter um maior número de respondentes, o que provavelmente deve melhorar a precisão e confiabilidade dos dados coletados e, conseqüentemente, a qualidade dos resultados obtidos a partir das análises feitas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo*, 20(4), 516-532.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(43), 252-276.
- Amorim, L. D. A. F., Fiaccone, R. L., Santos, C. A. S. T., Moraes, L. T. L. P., Oliveira, N. F., Oliveira, S. B., & Santos, T. N. L. (2012). *Modelagem com Equações Estruturais: Princípios Básicos e Aplicações*. Salvador: Projeto FABESP.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B., & Luthans, F. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. In KS Cameron, JE Dutton, & RE Quinn (Ed.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Babin, B., Hair, J. F., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). Comprometimento organizacional. In M. M. M. Siqueira. *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Bastos, A. V. B., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299-307.
- Becker, G. V., Lenz, G., & Rodrigues, A. (2005). O Papel da Gerência Intermediária no Contexto Organizacional: A Percepção de Acadêmicos, Headhunters e Gestores de RH. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil, 3.
- Bennis, W. (2001). Liderança. Uma força irresistível. *Revista HSM Management*, 26.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Beyer, A. L., & Soler, R. D. V. (2019). O capital humano nas organizações: uma revisão bibliográfica. *Revista Cippus – Unilasalle*, 7(1), 45-52.

- Brandão, M. R. F., & Carchan, D. (2010). Liderança e sua influência no desempenho dos atletas. *Revista Motricidade*, 6(1), 53-69.
- Campos, M. I., & Rueda, F. J. M. (2018). Evolução do construto liderança autêntica: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), 291-298.
- Cappelozza, A., Costa, L. V., & Silva, R. S. (2014). O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 4(3), 314-329.
- Cardoso, P. E. (2018). *O papel do líder nas organizações contemporâneas*. Trabalho de Conclusão de Curso, Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Cashman, K. (2011). *Liderança Autêntica de Dentro de Si para Fora*. Como Liderar a partir de seus Valores Pessoais. São Paulo: M. Books do Brasil Editora
- Castro, M., & Gronkoski, M. (2007). Estilos de Liderança: estudo de caso em uma filial de uma empresa do comércio varejista. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, 6a ed., Unicentro.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. Singer, & L. Tennant (Ed.). *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). New York, EUA: Macmillan.
- Chiavenato, I. (1999) *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (13aed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Claro, J. A. C. S., Costa, L. V., & Nogueira, M. L. O. (2015). Relação entre Estilo de Liderança e Comprometimento Organizacional Afetivo. *Race*, 14(2), 707-736.
- Coltre, S. M., & Simon, J. (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Revista Eletrônica Qualitas*, 13(1), 04-23.
- Cunha, C. J. C. A., & Espér, A. J. F. (2015). Liderança Autêntica: uma revisão Integrativa. *Navus Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 60-72.
- Daft, R. L. (2003). *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Dicionário Online De Português (DICIO). (2020). *Significado de Autenticidade*. Recuperado em 7 setembro, 2020, de <http://www.dicio.com.br/autenticidade>.
- Domingues, A. C. G. E. (2010). *Comprometimento Organizacional e Intenções de Abandono dos Agentes em Geriatria*. Tese de Mestrado, Faculdade de Economia do Porto, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Fidalgo, J. T. S. (2018). *A Relação entre Liderança Autêntica e Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de Turnover*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.

- Frozza, M. S., Marquezan, L. H. F. & Silva, V. A. (2016). *Ensaaios sobre gestão*. Santa Maria: Centro Universitário Franciscano.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, G. J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gatling, A., Kang, H., & Kim, J. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 882-898.
- George, B. (2009). *Liderança Autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras*. São Paulo: Editora Gente.
- Gimba, R. F., Sobral, F. J. B. A. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96-121.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hidayat, S. (2016). The Authentic Leadership Is Source of Intrinsic Motivation in Work Engagement with Moderating Role of Overall Trust (Cognitive and Affective Trust). *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*, 3(3), 4236-4242.
- Hunter, J. C. (2011). *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O Monge e o Executivo* (1a ed.). Rio de Janeiro: Sextante.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Javaid, M. F. (2015). Authentic leadership affects employee's attitudes (Affective Commitment) through the mediation role of Personal Identification and Organizational Identification. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(12), 215-231.
- Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5a ed.). São Paulo: Atlas.



- Laschinger, H., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(5), 739-753.
- Lopes, D. D., & Scherer, F. L. (2014). *Análise do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Alegrete*. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.
- Lopes, M. M., & Mecnas, D. S. (2019). Os desafios da gestão estratégica de pessoas no conflito de gerações nas organizações. *Revista Interface Tecnológica, 16*(1), 314-326.
- Maertz, C. P., Jr., & Griffeth R. W. (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management, 30*(5), 667-683.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.
- Meyer, M. (2019). *Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrá-las*. Recuperado em 27 setembro, 2020, de <https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>.
- Michel, M. H. (2009). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ministério Público Federal. (2020). *Lava Jato completa seis anos com 500 pessoas denunciadas e números recordes em 2019*. Recuperado 21 fevereiro, 2021, de <http://www.mpf.mp.br/pr/sala-de-imprensa/noticias-pr/lava-jato-completa-seis-anos-com-500-pessoas-denunciadas-e-numeros-recordes-em-2019>.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

- Neiva, E. R., & Vasconcellos, V. (2019) Efeitos de Expectativas de Futuro no Comprometimento Organizacional e Intenção de Desligamento. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 35, e3557.
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., & Gabardo-Martins, L. M. D. (2019). Evidências de validade do Inventário de Liderança Autêntica. *Estudos de Psicologia*, 36, e180058.
- Oliveira, H. (2020). *Os 10 maiores escândalos empresariais dos últimos 20 anos*. Recuperado em 15 agosto, 2020, de <https://www.ver.pt/os-10-maiores-escandalos-empresariais-dos-ultimos-20-anos/>.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. D. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo: Universidade Freevale.
- Profissionais e Negócios. (2017). *O segredo é a média gerência*. Recuperado em 4 julho, 2018, de <http://profissionalenegocios.com.br/o-segredo-e-a-media-gerencia>.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361-378.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: Um Estudo Luso-Brasileiro. *RAE – Revista de Administração de Empresas. EASP/FGV*, 44(3), 30-43.
- Rego, P. J. R. (2014). *Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional: O papel mediador do Capital Psicológico Positivo*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Ribeiro, M. L. M. P. (2018). *Empowerment Estrutural e Civilidade como promotores de saúde mental em profissionais de saúde*. Dissertação de Mestrado, Universidade Autônoma de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências acerca da validade discriminante de Três Medidas Brasileiras. *Anais do Encontro Anual da ANPAD*, Campinas, SP, Brasil, 25.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr., S., Oliveira, A. F., Polizzi Filho, A. Intenção de Rotatividade. In: Siqueira, M. M. M. (org). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-281.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*, 259-293.
- Ulrich, D. (2004, janeiro/fevereiro). Liderança que leva a resultados. *Revista HSM Management, 42*.
- Versiani, F., Caeiro, M. L., & Carvalho, A., Neto (2017). Líder Versus Liderado? Percepções a partir do Grid Gerencial. *Revista de Administração FACES Journal, 16(3)*, 87-104.
- Vries, R. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly, 23*, 809-821.

## **ANEXO I – Instrumento de coleta de dados**

### **QUESTIONÁRIO APLICADO À EQUIPE**

Prezado(a) Funcionário(a)

Esta pesquisa faz parte da construção de Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas junto à Universidade Autônoma de Lisboa- Portugal.

Os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos. **Toda e qualquer informação fornecida para esta pesquisa será sigilosa e tratada com adequado rigor científico, ética e seriedade profissional.**

Importante ressaltar que não haverá qualquer forma de identificação dos indivíduos da pesquisa na apresentação dos dados.

A pesquisa está sendo conduzida por Juliana Ribeiro da Rosa, doutoranda em Administração da Universidade Federal Rio Grande do Sul - UFRGS.

Em caso de dúvida, você poderá entrar em contato diretamente pelo celular (51) 99902 5358 ou pelo e-mail julianardarosa@gmail.com.

Agradecemos a sua participação!

### **PARTE I - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

**Nesta seção, gostaríamos das informações a respeito de você.**

**1 - SEXO**            ( ) Masculino            ( ) Feminino

#### **2 - IDADE**

- ( ) Menos de 20 anos
- ( ) De 20 a 29 anos
- ( ) De 30 a 39 anos
- ( ) De 40 a 49 anos
- ( ) De 50 a 59 anos
- ( ) Mais de 60 anos

#### **3 - ESTADO CIVIL**

- ( ) Solteiro
- ( ) União Estável
- ( ) Casado
- ( ) Divorciado
- ( ) Viúvo

#### **4 - ESCOLARIDADE**

- ( ) Ensino Fundamental Incompleto
- ( ) Ensino Fundamental Completo
- ( ) Ensino Médio Completo/ Técnico Completo
- ( ) Graduação Incompleta
- ( ) Graduação Completa

**5 – Marque a opção que contém sua função/cargo na empresa:**

( ) Nível 1 - (Auxiliar Administrativo; Auxiliar de Estoque; Auxiliar de Limpeza; Auxiliar de Manutenção; Auxiliar de Produção; Estagiário; Frentista; Jovem Aprendiz; Operador de Caixa; Recepcionista, Almoxarife)

( ) Nível 2 - (Estoquista; Mecânico; Motorista; Operador de Caixa II; Operador de Máquinas; Soldador; Vendedor)

( ) Nível 3 - (Coordenador Financeiro; Encarregado de Estoque; Encarregado de Manutenção; Encarregado de Produção; Encarregado Financeiro; Encarregado de RH e Marketing; Supervisor de Produção, Gerente)

**6 - Tem filhos?** ( ) Não ( ) Sim. **Quantos?** \_\_\_\_\_

**7 - É o principal responsável pela renda familiar?** ( ) Não ( ) Sim

**8 - Tempo de empresa?** ( ) Menos de 1 ano ( ) Entre 1 e 3 anos ( ) Entre 3 e 5 anos  
( ) Entre 5 e 10 anos ( ) Mais de 10 anos

**PARTE I – MEU LÍDER:**

Nesta seção, gostaríamos de saber a sua opinião a respeito do comportamento do seu líder na empresa. Responda o questionário analisando uma única pessoa, o principal líder que orienta e conduz sua unidade/setor de forma mais próxima. Pense nessa pessoa que, a partir de atitudes e comportamentos expressos, pode influenciar sua motivação e produtividade no trabalho.

**Lembre-se: Todas as questões devem ser respondidas com base no comportamento do seu líder identificado acima.**

1. Meu líder descreve com precisão a maneira como os outros vêem suas habilidades. (Ou seja, consegue expressar de maneira certa como as outras pessoas enxergam suas habilidades)	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
2. Meu líder mostra que ele entende seus pontos fortes e fracos.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
3. Meu líder está claramente ciente do impacto que ele tem nos outros. (Ou seja, compreende o quanto ele tem influência nos demais)	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
4. Meu líder afirma claramente o que ele significa. (Ou seja, deixa claro com palavras o que ele representa para a empresa e para os funcionários)	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
5. Meu líder compartilha abertamente informações com outras pessoas.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
6. Meu líder expressa suas idéias e pensamentos claramente para os outros.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente

7. Meu líder mostra coerência entre suas crenças e ações. (Ou seja, age de forma compatível com suas opiniões)	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
8. Meu líder usa suas crenças centrais para tomar decisões. (Ou seja, usa com suas opiniões principais para tomar decisões)	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
9. Meu líder resiste à pressão sobre ele / ela para fazer coisas contrárias às suas crenças(opiniões).	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
10. Meu líder é guiado em suas ações por padrões morais internos. (Entende-se por padrões morais internos os valores e princípios que determinam a nossa forma de ver o mundo e de agir em sociedade, impondo limites ao nosso comportamento)	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
11. Meu líder pede ideias que desafiam suas crenças centrais. (Ou seja, pede sugestões que sejam diferentes de suas opiniões)	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
12. Meu líder ouve atentamente perspectivas alternativas antes de chegar a uma conclusão. (Ou seja, escuta outras ideias diferentes antes de tomar uma decisão)	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
13. Meu líder analisa objetivamente os dados relevantes antes de tomar uma decisão. (Ou seja, pensa de forma clara e objetiva, com base em informações importantes, antes de decidir algo)	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
14. Meu líder encoraja outros a expressar pontos de vista opostos. (Ou seja, estimula os demais a manifestarem opiniões diferentes das dele)	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente

## PARTE II – COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Nesta seção, queremos avaliar a sua relação com a empresa. Marque as alternativas de acordo com o que você sente em relação a ela.

1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da empresa onde trabalho.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente
2. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa empresa como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente

3. Sinto os objetivos de minha empresa como se fosse os meus.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente
4. A empresa em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente
5. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente
6. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela empresa onde trabalho.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente
7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha empresa.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente
8. Essa empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente
9. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente
10. Eu realmente me interesso pelo destino da empresa onde eu trabalho.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente
11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente
12. Eu realmente sinto os problemas dessa empresa como se fossem meus.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concordo Pouco	<b>5</b> Concordo Parcialmente	<b>6</b> Concordo Totalmente

### PARTE III – INTENÇÃO DE SAÍDA

Nesta seção, gostaríamos de saber sobre a sua intenção de deixar a empresa (ou de permanecer nela).

1. Penso em sair da empresa onde trabalho.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
2. Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para essa empresa.	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente
3. Considero abandonar essa empresa daqui um ano (durante os próximos 13 meses).	<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Parcialmente	<b>3</b> Nem Concordo e Nem Discordo	<b>4</b> Concordo Parcialmente	<b>5</b> Concordo Totalmente

## **ANEXO II – Pedido de autorização para aplicação de questionário**

Prezado Sr. <Nome>

<Cargo> / <Nome da Empresa>

### **Assunto: Pedido de autorização para aplicação de questionário junto às equipes de trabalho da empresa**

Sou Christiano da Silva Lisboa e venho através deste solicitar autorização para a aplicação de um questionário junto às equipes de trabalho de sua empresa. Esta investigação faz parte da construção de minha Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, junto à Universidade Autónoma de Lisboa- Portugal, e tem como objetivo identificar a presença dos componentes de liderança autêntica na organização e se ela está positivamente relacionada ao comprometimento afetivo organizacional e negativamente à intenção de abandono da organização.

A aplicação do instrumento de pesquisa será realizada de dois modos: através de um formulário *online* na plataforma Formulários Google para os funcionários que tem acesso a computador e, de forma direta, através de um formulário físico, na sala de treinamentos da empresa. Todos os questionários serão aplicados em um mesmo dia. O responsável pela aplicação do questionário será um terceiro, capacitado e com experiência nesse tipo de atividade, desconhecido pelos colaboradores e sem qualquer subordinação às lideranças da empresa, como forma de conferir isenção ao processo e segurança aos respondentes.

Os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos. Toda e qualquer informação fornecida para esta pesquisa será sigilosa e tratada com adequado rigor científico, ética e seriedade profissional. Importante ressaltar que não haverá qualquer forma de identificação dos indivíduos da pesquisa na apresentação dos dados.

Agradeço desde já pela colaboração, enquanto aguardo retorno o mais breve possível sobre minha solicitação.

Atenciosamente,

Christiano da Silva Lisboa



## ANEXO III – Análise dos dados

Apresentação da análise dos dados obtidos com a pesquisa realizada na empresa. Primeiramente serão exibidas as análises descritivas dos dados apresentados sociodemográficos e das escalas analisadas. Também serão apresentados os testes realizados para verificar se há ou não interferência das características sociodemográficas com os construtos.

### ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

#### Caracterização dos respondentes

Os respondentes válidos para a pesquisa, no que diz respeito aos dados sociodemográficos. Quanto ao gênero, identificou-se que a maioria dos respondentes foram do sexo masculino, atingindo uma porcentagem de 65,70% e 34,30% do sexo feminino, representando 44 e 23 proporcionalmente.

Tabela 1 - Sexo

Estado Civil	Frequência	Porcentagem
Masculino	44	65,7%
Feminino	23	34,3%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 - Estado civil dos respondentes

Estado Civil	Frequência	Porcentagem
Solteiro	26	38,8%
União Estável	12	17,9%
Casado	24	35,8%
Divorciado	4	6,0%
Viúvo	1	1,5%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 - Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino Fundamental Incompleto	10	14,9%
Ensino Fundamental Completo	20	29,85%
Ensino Médio Completo/ Técnico completo	18	26,85%
Graduação Incompleta	13	19,4%
Graduação Completa	6	9,%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4- Cargos

Cargos	Frequência	Porcentagem
1) Auxiliar Administrativo; Auxiliar de Estoque; Auxiliar de Limpeza; Auxiliar de Manutenção; Auxiliar de Produção; Estagiário; Frentista; Jovem Aprendiz; Operador de Caixa; Recepcionista, Almojarife	32	47,80%
2) Estoquista; Mecânico; Motorista; Operador de Caixa II; Operador de Máquinas; Soldador; Vendedor	26	38,8%
3) Coordenador Financeiro; Encarregado de Estoque; Encarregado de Manutenção; Encarregado de Produção; Encarregado Financeiro; Encarregado de RH e Marketing; Supervisor de Produção, Gerente	9	13,4%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 - Tem filhos?

Tem filhos	Frequência	Porcentagem
Não	18	26,9%
Sim	49	73,1%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Se sim, quantos?

N filhos	Frequência	Porcentagem
1	29	59,18%
2	13	26,53%
3	3	6,125%
4	3	6,125%
6	1	2,04%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7 – É o principal responsável pela renda familiar?

	Frequência	Porcentagem
Não	20	29,9%
Sim	47	70,1%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 – Tempo de Empresa?

Tempo de Empresa	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	2	3,0%
Entre 1 e 3 anos	20	29,9%
Entre 3 e 5 anos	11	16,4%
Entre 5 e 10 anos	23	34,3%
Mais de 10 anos	11	16,4%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

## PARTE I - LIDERANÇA AUTÊNTICA

Nº	Afirmativas	Média	Desvio	Moda	Mín.	Máx.
1	Meu líder descreve com precisão a maneira como os outros vêem suas habilidades.	4,045	,8059	4,0	2,0	5,0
2	Meu líder mostra que ele entende seus pontos fortes e fracos.	4,119	,9774	5,0	1,0	5,0
3	Meu líder está claramente ciente do impacto que ele tem nos outros.	4,373	,7753	5,0	1,0	5,0

4	Meu líder afirma claramente o que ele significa.	4,343	,8799	5,0	1,0	5,0
5	Meu líder compartilha abertamente informações com outras pessoas.	3,791	,9620	4,0	1,0	5,0
6	Meu líder expressa suas ideias e pensamentos claramente para os outros.	4,119	1,0079	5,0	1,0	5,0
7	Meu líder mostra coerência entre suas crenças e ações.	4,045	1,0215	4,0	1,0	5,0
8	Meu líder usa suas crenças centrais para tomar decisões.	3,821	,7980	4,0	1,0	5,0
9	Meu líder resiste à pressão sobre ele / ela para fazer coisas contrárias às suas crenças(opiniões).	3,612	1,0725	4,0	1,0	5,0
10	Meu líder é guiado em suas ações por padrões morais internos.	4,299	,7980	4,0	1,0	5,0
11	Meu líder pede ideias que desafiam suas crenças centrais.	3,552	1,3175	4,0	1,0	5,0
12	Meu líder ouve atentamente perspectivas alternativas antes de chegar a uma conclusão.	3,970	1,1006	5,0	1,0	5,0
13	Meu líder analisa objetivamente os dados relevantes antes de tomar uma decisão.	4,179	,9681	5,0	1,0	5,0
14	Meu líder encoraja outros a expressar pontos de vista opostos.	3,687	1,2211	4,0	1,0	5,0

## PARTE II – COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Nº	Afirmativas	Média	Desvio	Moda	Mín.	Máx.
1	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da empresa onde trabalho.	5,731	0,5663	6,0	4,0	6,0
2	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa empresa como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	5,597	0,6976	6,0	3,0	6,0
3	Sinto os objetivos de minha empresa como se fosse os meus.	5,433	0,8914	6,0	3,0	6,0
4	A empresa em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	5,328	0,8237	6,0	2,0	6,0
5	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	4,746	1,1193	5,0	1,0	6,0
6	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela empresa onde trabalho.	5,134	0,9984	5,0	1,0	6,0
7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha empresa.	4,970	1,0584	5,0	2,0	6,0
8	Essa empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	5,403	0,8359	6,0	2,0	6,0
9	Aceito as normas da empresa porque	5,343	0,9772	6,0	1,0	6,0

	concordo com elas.					
10	Eu realmente me interesso pelo destino da empresa onde eu trabalho.	5,851	0,4353	6,0	4,0	6,0
11	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	4,672	1,0501	5,0	1,0	6,0
12	Eu realmente sinto os problemas dessa empresa como se fossem meus.	5,313	1,0032	6,0	6,0	6,0

### PARTE III – INTENÇÃO DE SAÍDA

Nesta seção, gostaríamos de saber sobre a sua intenção de deixar a empresa (ou de permanecer nela).

Nº	Afirmativas	Média	Desvio	Moda	Mín.	Máx.
1	Penso em sair da empresa onde trabalho.	1,731	1,1225	1,0	1,0	5,0
2	Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para essa empresa.	1,269	0,8631	1,0	1,0	5,0
3	Considero abandonar essa empresa daqui um ano (durante os próximos 13 meses).	1,448	0,9420	1,0	1,0	5,0

### TESTE T

### DIFERENÇA DE MÉDIA NO CONSTRUTO DE LIDERANÇA AUTENTICA

### CARGO

#### Comparações múltiplas

Variável dependente: Média

Tukey HSD

(I) Cargo	(J) Cargo	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
1,0	2,0	- ,128605769 230769	,174606796 650251	,743	- ,547561415 092305	,290349876 630768
	3,0	,112847222 222222	,249519502 394557	,894	- ,485855727 985131	,711550172 429575

2,0	1,0	,128605769 230769	,174606796 650251	,743	- ,290349876 630768	,547561415 092305
	3,0	,241452991 452991	,255761343 530480	,615	- ,372226778 870386	,855132761 776368
3,0	1,0	- ,112847222 222222	,249519502 394557	,894	- ,711550172 429575	,485855727 985131
	2,0	- ,241452991 452991	,255761343 530480	,615	- ,855132761 776368	,372226778 870386

### Média

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Cargo	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	
3,0	9		3,849206349206350
1,0	32		3,962053571428572
2,0	26		4,090659340659340
Sig.			,547

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho de Amostra de Média Harmônica = 16,591.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

## TEMPO DE EMPRESA

### ANOVA

Média

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	1,195	4	,299	,679	,609
Nos grupos	27,259	62	,440		
Total	28,453	66			

#### Comparações múltiplas

Variável dependente: Média

Tukey HSD

(I) Tempo de Empresa?	(J) Tempo de Empresa?	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
1,0	2,0	-,739285714	,4917434565	,564	-2,12092470	,6423532685
	3,0	-,691558442	,5097034587	,657	-2,12365918	,7405422989
	4,0	-,619565217	,4888192871	,712	-1,99298824	,7538578017
	5,0	-,782467532	,5097034587	,544	-2,21456827	,6496332080
2,0	1,0	,7392857143	,4917434565	,564	-,642353268	2,120924697
	3,0	,0477272727	,2489010630	1,000	-,651603663	,7470582082
	4,0	,1197204969	,2027274496	,976	-,449877621	,6893186146
	5,0	-,043181818	,2489010630	1,000	-,742512754	,6561491173
3,0	1,0	,6915584416	,5097034587	,657	-,740542299	2,123659182
	2,0	-,047727273	,2489010630	1,000	-,747058208	,6516036628
	4,0	,0719932242	,2430728442	,998	-,610962315	,7549487629
	5,0	-,090909091	,2827326085	,998	-,885295653	,7034774708
4,0	1,0	,6195652174	,4888192871	,712	-,753857802	1,992988236
	2,0	-,119720497	,2027274496	,976	-,689318615	,4498776209
	3,0	-,071993224	,2430728442	,998	-,754948763	,6109623146
	5,0	-,162902315	,2430728442	,962	-,845857854	,5200532237
5,0	1,0	,7824675325	,5097034587	,544	-,649633208	2,214568273
	2,0	,0431818182	,2489010630	1,000	-,656149117	,7425127537
	3,0	,0909090909	,2827326085	,998	-,703477471	,8852956527
	4,0	-,1629023151	,2430728442	,962	-,520053224	,8458578538

#### Média

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Tempo de Empresa?	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
1,0	2	3,321428571428571
4,0	23	3,940993788819875
3,0	11	4,012987012987013
2,0	20	4,060714285714285
5,0	11	4,103896103896104
Sig.		,225

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

- a. Usa o Tamanho de Amostra de Média Harmônica = 6,449.
- b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

## ESCOLARIDADE

### ANOVA

Média

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	6,482	5	1,296	3,599	,006
Nos grupos	21,971	61	,360		
Total	28,453	66			

### Média

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Escolaridade	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
3,0	7	3,234693877551020	
4,0	18	3,904761904761905	3,904761904761905
2,0	13	3,939560439560439	3,939560439560439
6,0	6		4,130952380952381
5,0	13		4,269230769230768
1,0	10		4,335714285714286
Sig.		,116	,614

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

- a. Usa o Tamanho de Amostra de Média Harmônica = 9,694.
- b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.



**DIFERENÇA DE MÉDIA NO CONSTRUTO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

**ANOVA**

Média

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	3,286	5	,657	1,902	,107
Nos grupos	21,080	61	,346		
Total	24,366	66			

**Média**

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Escolaridade	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
			1
3,0	7		4,7024
4,0	18		5,2407
5,0	13		5,3205
2,0	13		5,4487
1,0	10		5,4500
6,0	6		5,4861
Sig.			,051

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho de Amostra de Média Harmônica = 9,694.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

## CARGOS

### ANOVA

Média

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	,133	2	,067	,176	,839
Nos grupos	24,233	64	,379		
Total	24,366	66			

### Média

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Cargo	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	
3,0	9		5,250
1,0	32		5,260
2,0	26		5,349
Sig.			,888

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho de Amostra de Média Harmônica = 16,591.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

## TEMPO DE EMPRESA

### ANOVA

Média

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	2,324	4	,581	1,634	,177
Nos grupos	22,042	62	,356		
Total	24,366	66			

## Média

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Tempo de Empresa?	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
1,0	2	4,417	
2,0	20	5,212	5,212
3,0	11	5,280	5,280
4,0	23	5,333	5,333
5,0	11		5,530
Sig.		,056	,873

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho de Amostra de Média Harmônica = 6,449.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

## INTENÇÃO DE SAÍDA

### ANOVA

Média

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	3,201	2	1,600	2,548	,086
Nos grupos	40,196	64	,628		
Total	43,396	66			

## Média

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Cargo	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
1,0	32	1,3020833333333333	
2,0	26	1,538461538461539	1,538461538461539
3,0	9		1,962962962962963
Sig.		,668	,278

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho de Amostra de Média Harmônica = 16,591.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

## CORRELAÇÃO

### Correlações

		Média	Média	Média
Média	Correlação de Pearson	1	,586**	-,213
	Sig. (2 extremidades)		,000	,083
	N	67	67	67
Média	Correlação de Pearson	,586**	1	-,346**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,004
	N	67	67	67
Média	Correlação de Pearson	-,213	-,346**	1
	Sig. (2 extremidades)	,083	,004	
	N	67	67	67

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).